



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

STUDIE NÁKUPNÍ STRATEGIE PODNIKU

THE STUDY OF PURCHASING COMPANY STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. DOMINIKA FARGAŠOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PROF. ING. MARIE JUROVÁ, CSC.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Fargašová Dominika, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Studie nákupní strategie podniku

v anglickém jazyce:

The Study of Purchasing Company Strategy

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané firmě se zaměřením na:

- materiálový standard
- výrobní portfolio

Cíle řešení

Analýza současného stavu vybrané oblasti

Zhodnocení teoretických východisek k tvorbě strategie nákupu

Návrh nové strategie nákupu se zaměřením na zakázky

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní procesy řízené logistikou. 1.vyd. Praha: Albatros Media 2013, 260s. ISBN 978-80-265-0059-9

KERBER, B. a B.J.DRECKSHAGE. Lean supply chain management essentials : a framework for materials managers. Boca Raton, [Fla.] : CRC Press, 2011. 258s. ISBN 978-143-9840-825.

LAMBERT, D.M., J.R.STOCK a L.M.ELLRAM. Logistika. Praha: Computer Press 2005, 589s. ISBN 80-251-0504-0

SCHULTE, CH. Logistika. 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301s. ISBN 80-85605-87-2

TOMEK, J. a J.HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. 1.vyd. Praha Management Press 1999, 276s. ISBN 80-85943-73-5

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 08.05.2014

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je analýza současného stavu nákupní strategie firmy vedoucí k identifikaci prostorů pro zlepšení nákupu firmy. Cílem práce je návrh nové strategie nákupu se zaměřením na zakázky. Na základě analýzy práce obsahuje návrh na rozšíření portfolia nabízených produktů o vhodný výrobek, návrh vypořádání se se specifickými požadavky zákazníků a návrh na zavedení strategie just-in-time. Návrhy přispívají k efektivnímu řízení nákupu.

Abstract

The subject of the thesis is to analyze the current state of company's purchasing strategy, leading to identify areas for improvement of company's purchase. The aim is to draft a new purchasing strategy while focusing on contracts. Based on the analysis, the thesis includes a proposal to expand the portfolio of products with a proper product, a proposal to deal with the specific customers' requirements and a proposal of implementation of the strategy just-in-time. Proposals contribute to the effective management of purchasing.

Klíčová slova

nákup, nákupní strategie, nákupní marketing, výběr a hodnocení dodavatele, strategie JIT

Keywords

purchase, purchasing management, marketing of purchase, selection and valuation of the supplier, JIT strategy

Bibliografická citace

FARGAŠOVÁ, D. *Studie nákupní strategie podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 84 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. května 2014

.....
Bc. Dominika Fargašová

Poděkování

Děkuji prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za vedení diplomové práce, odbornou pomoc a další cenné rady, které mi během zpracování poskytla. Dále bych ráda poděkovala nákupnímu oddělení firmy, u které jsem předloženou diplomovou práci zpracovávala, za poskytnutá data a informace.

Obsah

| | |
|--|----|
| ÚVOD | 9 |
| 1 DEFINICE CÍLE ŘEŠENÍ | 10 |
| 2 POPIS PODNIKÁNÍ VE VYBRANÉ FIRMĚ | 11 |
| 2.1 Základní údaje o firmě | 11 |
| 2.2 Vznik a historie firmy | 11 |
| 2.3 Organizační struktura firmy | 12 |
| 2.4 Obchodní a nákupní činnost firmy | 13 |
| 2.4.1 Sortiment nabízeného zboží | 13 |
| 2.4.2 Struktura dodavatelů | 15 |
| 2.4.3 Struktura zákazníků | 17 |
| 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU NÁKUPNÍ STRATEGIE FIRMY | 18 |
| 3.1 Vymezení nákupu a jeho cíle | 18 |
| 3.2 Plánování nákupu | 20 |
| 3.2.1 Vznik potřeby a požadavku na nákup | 20 |
| 3.2.2 Plán a rozpočet nákupu | 21 |
| 3.2.3 Situační analýza | 22 |
| 3.2.4 Volba zdrojů | 23 |
| 3.3 Metodika výběru dodavatele | 24 |
| 3.3.1 Hodnocení nabídek dodavatelů | 25 |
| 3.3.2 Výběr dodavatele a uzavření smlouvy | 32 |
| 3.4 Metodika kontroly dodavatele | 34 |
| 3.5 Závěr analýzy současného stavu nákupní strategie firmy | 39 |
| 4 VYHODNOCENÍ LITERÁRNÍCH PŘÍSTUPŮ K TVORBĚ STRATEGIE NÁKUPU | 40 |
| 4.1 Charakteristika nákupní činnosti | 40 |
| 4.1.1 Funkce nákupu a jeho vývoj | 41 |
| 4.1.2 Nákupní cíle | 42 |
| 4.2 Organizace nákupu | 43 |
| 4.2.1 Míra centralizace a decentralizace nákupu | 43 |
| 4.2.2 Nákupní centrum | 43 |
| 4.2.3 Základní místa nákupu a jejich úkol | 44 |
| 4.2.4 Nákupní chování podniku | 45 |
| 4.3 Struktura nákupního procesu | 45 |
| 4.4 Nákupní marketing | 48 |
| 4.4.1 Model nákupního marketingu | 48 |

| | |
|--|----|
| 4.4.2 Nákupní marketingový mix | 59 |
| 4.5 Metody volby nákupní strategie a dodavatele | 59 |
| 4.5.1 Metoda ABC | 60 |
| 4.5.2 Strategie just-in-time..... | 61 |
| 4.5.3 Strategie Supply Chain Management | 62 |
| 4.5.4 Scoring-modely..... | 63 |
| 4.6 Informační systém nákupu..... | 64 |
| 4.7 Řízení nákladů v oblasti nákupu | 65 |
| 4.8 Řízení kvality v oblasti nákupu | 66 |
| 5 NÁVRH NOVÉ STRATEGIE NÁKUPU SE ZAMĚŘENÍM NA ZAKÁZKY | 67 |
| 5.1 Návrh rozšíření portfolia nabízených výrobků | 67 |
| 5.2 Návrh postupu při vzniku požadavku na nákup nového výrobku na základě podnětu od zákazníka..... | 70 |
| 5.3 Návrh na zavedení strategie just-in-time | 72 |
| 6 PODMÍNKY REALIZACE NÁVRHU A JEHO PŘÍNOSY | 75 |
| ZÁVĚR | 78 |
| SEZNAM ZDROJŮ | 81 |
| SEZNAM TABULEK | 83 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ..... | 84 |
| SEZNAM GRAFŮ | 84 |

ÚVOD

V současné době roste soustředění pozornosti na jednotlivé útvary podniků a jejich činnosti více než kdy předtím, protože nyní si podnik nemůže dovolit mít ve své struktuře neefektivní úsek více než kdy dříve. Celek je totiž tak výkonný, jako je výkonný jeho nejslabší článek.

Do popředí zájmu se tudíž dostávají ty oblasti podniku, které byly přehlíženy nebo zastiňovány a podniky se plně orientují na zákazníky, jelikož spokojení zákazníci hrají důležitou roli v udržení životaschopnosti a konkurenceschopnosti podnikání.

Strategickou úlohu zde hraje nákup, který je součástí každého podniku, protože zajišťuje potřebné vstupy pro výkon předmětu podnikání. Jedná se o činnost spadající do logistiky, konkrétně logistiky opatrování a jeho efektivní řízení přináší úspory, které lze promítnout do výsledné ceny výrobku nebo služby, tím se odlišit od konkurence a získat věrného zákazníka.

První část práce je vyhrazena představení analyzované firmy, jež si ze strategických důvodů přeje zůstat v anonymitě. Tato skutečnost ovšem nebrání v charakterizování předmětu podnikání a určení její organizační struktury, výrobního portfolia, struktury dodavatelů a zákazníků.

Stěžejním bodem je analytická část práce, jejímž předmětem je studie současného stavu nákupní strategie firmy. Vedle charakterizování cílů a strategie nákupu studované firmy se zaměřím na zjištění procesu výběru a kontroly dodavatelů.

Teoretická část práce bude zaměřena na shrnutí poznatků a názorů na problematiku oblasti nákupu. Východiska teoretické části spolu se závěry analytické části tvoří předpoklad pro vytvoření návrhu řešení zadaného cíle.

Návrhová část práce představuje vytvoření vlastního návrhu řešení a dané řešení předložit firmě k posouzení o vhodnosti případného implementování do podnikání. Tato poslední část se odvíjí taktéž od stanovených dílčích cílů, které jsou definovány v první kapitole.

1 DEFINICE CÍLE ŘEŠENÍ

Předmětem předložené diplomové práce je analýza současného stavu nákupní strategie firmy, na základě které by se mělo dospět k identifikaci prostorů pro zlepšení nákupu firmy.

Hlavním cílem práce je návrh nové strategie nákupu se zaměřením na zakázky s ohledem na hospodárnost a preference firmy.

Konkrétními dílčími cíly, prostřednictvím kterých dojde k naplnění hlavního cíle práce, jsou:

- ❖ návrh rozšíření portfolia nabízených výrobků,
- ❖ návrh postupu při vzniku požadavku na nákup nového výrobku na základě podnětu od zákazníka,
- ❖ návrh na zavedení strategie just-in-time.

Hlavním přínosem dílčích návrhů je zefektivnění nákupního procesu firmy se specifickým zaměřením na velkoobchod.

2 POPIS PODNIKÁNÍ VE VYBRANÉ FIRMĚ

2.1 Základní údaje o firmě

Analyzovaná firma se zabývá velkoobchodem smíšeného zboží s moderním skladovacím systémem a organizovaným rozvozem zboží. Firma působí na území celé Moravy a Slezska. Dále jsou uvedeny základní údaje o firmě, které korespondují s údaji Obchodního rejstříku Ministerstva financí ČR platnými ke dni 30. 4. 2014.

| | |
|--------------------|--|
| Datum zápisu: | 2004 |
| Obchodní firma: | --- |
| Sídlo: | Olomouc |
| IČ: | --- |
| Právní forma: | Společnost s ručením omezeným |
| Předmět podnikání: | Velkoobchod, maloobchod se smíšeným zbožím, skladování zboží a manipulace s nákladem, zprostředkování obchodu, balící činnost, zemědělství včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování a dalšího prodeje |
| Statutární orgán: | dva jednatele |
| Společníci: | právnícká osoba 99,93 %, fyzická osoba 0,07 % |
| Základní kapitál: | 29 000 000,- Kč |

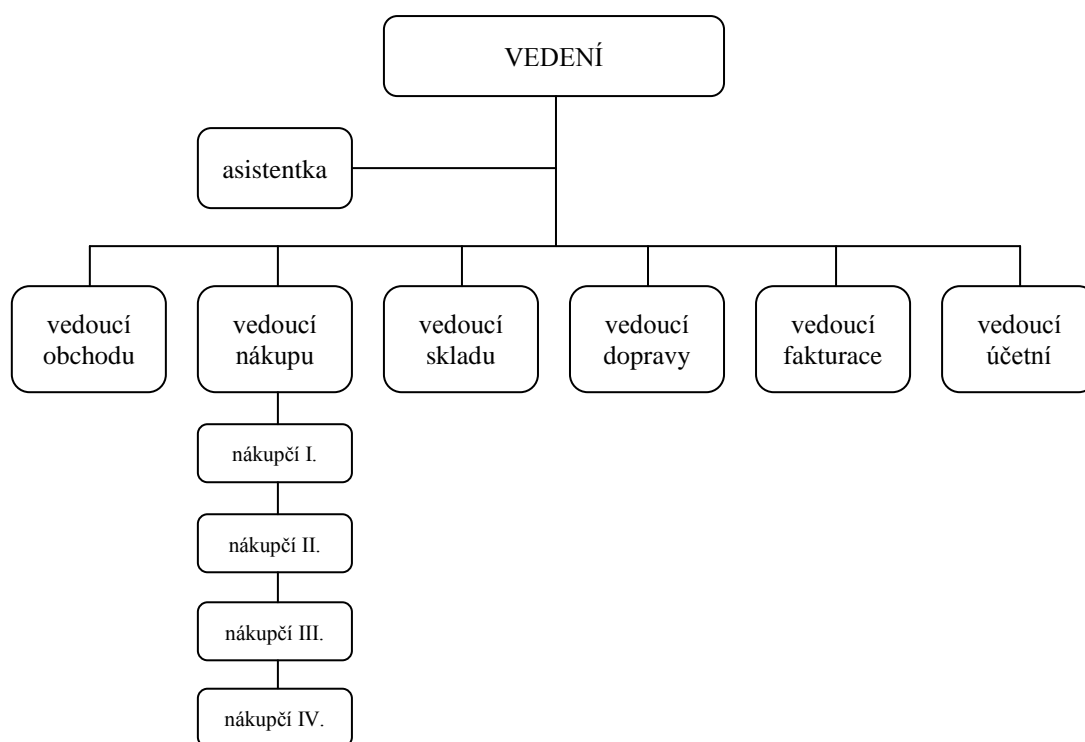
2.2 Vznik a historie firmy

Firma dosahuje v současnosti ročního obrátu necelých 350 000 000,- Kč při 125 zaměstnancích, přičemž začátek podnikání zakladatele představoval prodej základních potravin na městských a venkovských trzích jím samotným. Za několik let si dokázal vybudovat jméno a firma založena v roce 2004 dynamicky rostla. Firma byla za deset let existence každoročně v zisku, ale i přesto v současné době dochází ke změně majitele firmy a ze strategických důvodů si nepřije prozrazení identity. Novým majitelem se stal velkoobchod potravin s právní formou akciové společnosti, který chce

prostřednictvím koupě konkurence dosáhnout silného postavení na českém trhu. Strategické umístění sídla v Olomouci zajišťuje pokrytí celé Moravy s vynikající rozvoзовou vzdáleností.

2.3 Organizační struktura firmy

Jak znázorňuje Obr. 1, nákup je v organizační struktuře firmy začleněn jako samostatný útvar, což plně umožňuje efektivní využití pracovních sil a lepší organizaci práce. Nákup je tedy centralizovaný a za oddělení odpovídá vedoucí, který je přímo podřízen vedení firmy. Vedoucímu nákupního oddělení jsou podřízeni čtyři nákupčí, kteří zajišťují nákup od jednotlivých dodavatelů. Na celou firmu připadá pouze jedna asistentka, která mimo jiných činností zajišťuje nákup kancelářských potřeb pro celou firmu. Obrázek také dále zobrazuje zjednodušenou organizační strukturu celé firmy.



Obrázek 1: Organizační struktura firmy a detailní organizace nákupu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vývoj počtu zaměstnanců za posledních pět let, jak je znázorněn v následující tabulce (Tab. 1), má růstovou tendenci, a to i přes hospodářskou krizi, která zapříčinila

snížování stavů ve většině českých firem. V současné době tedy společnost spadá do kategorie 100 – 199 zaměstnanců, tj. středně velké podniky.

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 – 2012 (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| Rok | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------------|------|------|------|------|------|
| Počet zaměstnanců | 67 | 71 | 83 | 96 | 120 |
| Počet nákupčích | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| Celkem | 70 | 74 | 87 | 101 | 125 |

2.4 Obchodní a nákupní činnost firmy

2.4.1 Sortiment nabízeného zboží

Firma dělí nabízené produkty dle jejich charakteristických vlastností zjednodušeně do následujících kategorií.

- čerstvé potraviny (ovoce a zelenina, maso, vejce),
- cukrovinky (cereálie, čokoláda, med, oplatky, sušenky, pečivo sladké, pečivo slané, suché plody),
- dochucovadla (bylinky, citronka, houby, koření, marinády, dressing),
- drogerie (čisticí prostředky, dezinfekční přípravky, hygienické prostředky, kosmetika, prací prostředky),
- káva, čaj, tabák,
- koloniál (cukr, luštěniny, mouka, ocet, rýže, sója, strouhanka, sůl, těstoviny),
- konzervy (masové konzervy, paštiky, rybičky),
- mléčné výrobky (jogurty, máslo, mléko, smetana, sýr, tvaroh),
- mražené potraviny (maso, mražené polotovary, ovoce, zeleninové směsi, zmrzliny),
- nápoje (džusy, sirupy, minerální vody, perlivé nápoje),
- práškové potraviny (bujón, halušky, jíška, kaše, knedlíčky, knedlíky v prášku, minutky, omáčky, polévky, stabilizátory, sunary, šťávy, těsta v prášku, vývar, základy, zálivky, zavářka),

- sterilizované výrobky (hořčice, kečup, křen, marmelády, protlaky)
- tuky (majonézy, oleje, tuky).

Celkově nakupují průměrně asi 8 000 druhů položek. Hlavním prodejním zbožím jsou potraviny, které se označují jako koloniál. Tyto potraviny se dovážejí ve velkém objemu, jelikož se jedná o rychloobrátkové zboží. Mražené zboží začala firma nabízet teprve před třemi lety, stejně tak i ovoce a zeleninu, které se kvůli nároku na čerstvost dováží denně. Většina dodávek je v podstatě častější a v menším množství jednak kvůli čerstvosti a jednak kvůli skladování. V průměru se dováží třikrát týdně s výjimkou potravin, které podléhají rychlé spotřebě. Další výjimku představuje trvanlivé zboží, jakým je například trvanlivé mléko, které nakoupí ve velkém množství do zásoby na dva až tři měsíce, protože mají jistotu, že se zboží prodá a dodavatel jim navíc poskytne množstevní slevu. Nově firma zvažuje zařazení do svého sortimentu alkohol. Více k této problematice v dalších částech práce.

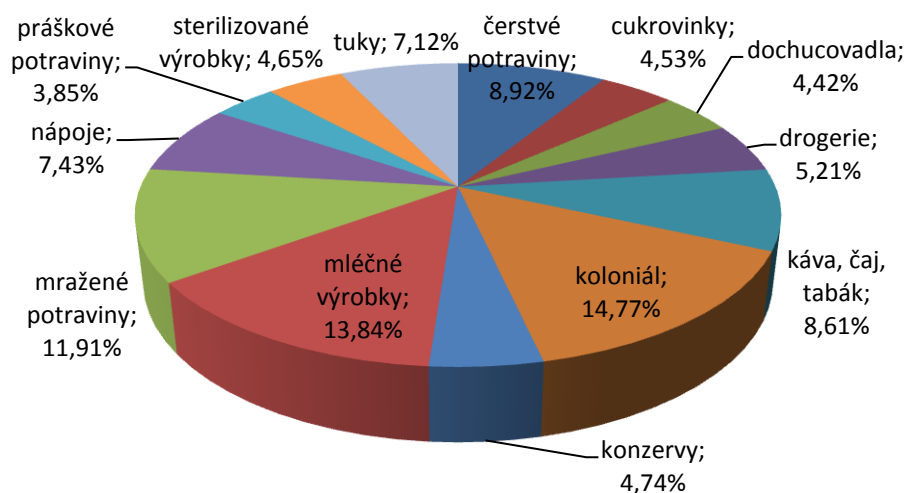
Následující tabulka (Tab. 2) zobrazuje vývoj tržeb z prodeje zboží a hospodářského výsledku, jakožto vybrané ukazatele hospodaření podniku.

Tabulka 2: Vybrané hospodářské ukazatele (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| Rok | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Tržby z prodeje zboží (v tis. Kč) | 222 438 | 251 941 | 281 064 | 336 950 | 358 427 |
| Meziroční změna (v %) | - | 13,26% | 11,56% | 19,88% | 6,37% |
| Hospodářský výsledek (v tis. Kč) | 193 | 1 547 | 3 738 | 16 245 | 13 624 |
| Meziroční změna (v %) | - | 701,55% | 141,63% | 334,59% | -16,13% |
| Hospodářský výsledek po zdanění (v tis. Kč) | 101 | 1 224 | 2 621 | 13 130 | 10 934 |

Vývoj tržeb z prodeje zboží má růstovou tendenci, i když mezi lety 2011 a 2012 došlo k mírnému zpomalení tohoto trendu. Podle vývoje hospodářského výsledku je firma každoročně v zisku, i když v roce 2012 zaznamenala propad zisku oproti minulému roku.

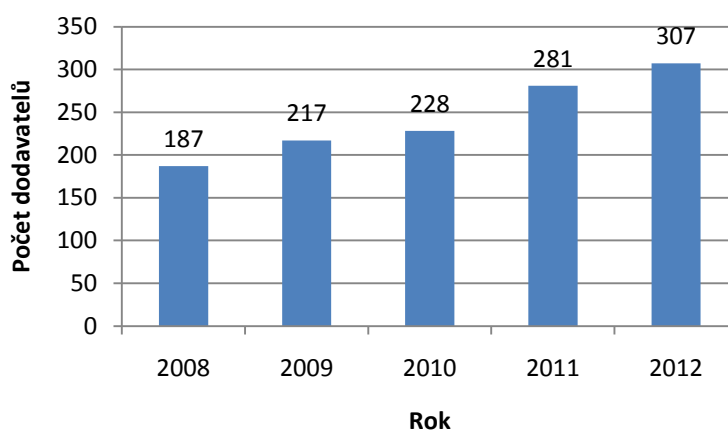
Graf 1 zobrazuje podíl jednotlivých kategorií nabízeného zboží na obratu firmy za rok 2012. Jak již bylo řečeno výše, největší podíl na obratu má kategorie zboží s označením koloniály, spolu s mléčnými výrobky a mraženými potravinami.



Graf 1: Podíl sortimentu zboží na obratu v roce 2012 (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

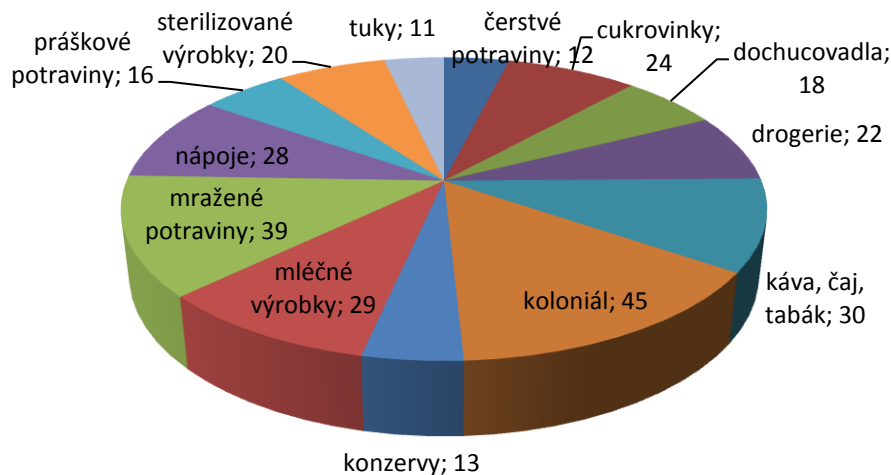
2.4.2 Struktura dodavatelů

Analyzovaný velkoobchod odebírá od tuzemských výrobců a distributorů. Firma usiluje o neustálé rozšiřování portfolia nabízených produktů a s tím zákonitě souvisí i růst počtu dodavatelů. Cílem firmy tedy není snižovat počet dodavatelů, ale naopak jejich rozšiřování na základě potřeb zákazníků a šíří nabízeného sortimentu. Následující sloupcový graf (Graf 2) zobrazuje vývoj počtu dodavatelů za posledních pět let.



Graf 2: Vývoj dodavatelů v letech 2008 – 2012 (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

Pevné jádro dodavatelů tvoří asi 140 dodavatelů a zbývajících počet pak představuje nepravidelné odběry nebo odběry na základě zvláštního přání významného zákazníka. Dále je zobrazen počet dodavatelů připadající za rok 2012 na jednotlivé kategorie nakupovaných zboží. Celkový počet dodavatelů pro rok 2012 byl 307.



Graf 3: Počet dodavatelů jednotlivých kategorií zboží pro rok 2012 (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

Tabulka 3 sjednocuje grafy 1 a 3 a podává přehled o nakupovaném sortimentu, počtu dodavatelů spadajících do těchto kategorií a procentní podíl na obratu z prodeje nakoupeného zboží. Data jsou platná pro rok 2012.

Tabulka 3: Přehled nakupovaného sortimentu pro rok 2012 (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| Kategorie sortimentu | Počet dodavatelů | Podíl na obratu |
|-----------------------|------------------|-----------------|
| Čerstvé potraviny | 12 | 8,92% |
| Cukrovinky | 24 | 4,53% |
| Dochucovadla | 18 | 4,42% |
| Drogerie | 22 | 5,21% |
| Káva, čaj, tabák | 30 | 8,61% |
| Koloniál | 45 | 14,77% |
| Konzervy | 13 | 4,74% |
| Mléčné výrobky | 29 | 13,84% |
| Mražené potraviny | 39 | 11,91% |
| Nápoje | 28 | 7,43% |
| Práškové potraviny | 16 | 3,85% |
| Sterilizované výrobky | 20 | 4,65% |
| Tuky | 11 | 7,12% |
| Celkem | 307 | 100,00% |

2.4.3 Struktura zákazníků

Celkem čtrnáct obchodních zástupců má na starost péči o zákazníky a získávání nových. Každý obchodní zástupce má vymezenou oblast působnosti a je přímo odpovědný za obchodní činnost v tomto regionu. Firma působí na celé Moravě, přesto hlavním regionem je Olomoucký kraj. Zbylými regiony jsou tedy Moravskoslezský kraj, Jihomoravský kraj a Zlínský kraj. Nově firma usiluje o zásobování benzinových stanic, ale běžnými zákazníky velkoobchodu jsou:

- | | | |
|---------------|-----------------------|-------------------------|
| – kuchyně, | – prodejny, | – dětské domovy, |
| – vývařovny, | – cukrárny, | – ústavy sociální péče, |
| – restaurace, | – pekárny, | – lázně, |
| – hotely, | – školní zařízení, | – jednoty, |
| – bistra, | – domovy pro seniory, | – ostatní. |

Zhodnocení přístupu k zákazníkům

Firma si je vědoma, že v současné vysoce konkurenční době musí zákazníkům vycházet plně vstříc a nabízet jim maximum. Je tedy samozřejmostí, že zákazník si může objednat zboží přímo z e-shopu na webových stránkách firmy. E-shop je velice přehledný a uživatelsky jednoduchý. Minimální objednávková cena je 2 000,- Kč, což není problém a doprava je zdarma, resp. je započítána v ceně zboží. Pro firmu to znamená zjednodušení přístupu k zákazníkovi a komunikace s ním.

Firma vedle e-shopu své zboží prodává také prostřednictvím letáků. V letácích, které jsou vydávány měsíčně, se objevuje:

- akční zboží,
- zboží, které je třeba brzy prodat (brzy podlehně datu spotřeby),
- zboží dodavatelů, kteří firmě poskytli slevu na objednávce za propagaci jeho výrobků,
- zboží nových dodavatelů, u kterých firma testuje, zdali o ně bude zájem (rozhodování o dodavatelích).

Jakost nabízených výrobků a poskytovaných služeb firma deklaruje certifikátem ČSN EN ISO 9001:2009.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU NÁKUPNÍ STRATEGIE FIRMY

Prvotním předpokladem pro správnou analýzu současného stavu nákupní strategie firmy bylo podrobné seznámení se s analyzovanou firmou, jejími způsoby a zvyklostmi, dostupnými firemními materiály, informačním systémem a tokem zboží. Ještě důkladněji jsem se musela obeznámit s fungováním celého nákupního procesu, který jsem řešila s pracovníky nákupu. Aby v současné době velkoobchod dokázal být konkurenceschopným, musí mít rozvinutý informační systém, který šetří čas i náklady. Analyzovaná firma jím samozřejmě disponuje a každý zaměstnanec má přístup pouze do určitých částí, které jsou nezbytné pro výkon jeho práce. Rozhovory se zaměstnanci firmy proto považuji za velmi přínosné.

Na úvod je potřeba oddělit od sebe činnost nákupu a zásobování, které je ve firmě řešeno samostatným útvarům. Pod zásobování spadá skladové hospodářství a optimalizace skladových zásob a další činnosti s tím spojené. Práci směřuji na analýzu přímého nákupu zboží, určeného k opětovnému prodeji, nikoliv nákup investic a jiných položek, které také spadají do nákupní činnosti.

3.1 Vymezení nákupu a jeho cíle

Základní cíl nákupu

Základem je soulad cílů jednotlivých útvarů s cílem podniku. Cílem firmy je maximalizace zisku a udržení konkurenceschopnosti. Z toho vyplývá, že cílem oddělení nákupu je uspokojení potřeb společnosti, a to prostřednictvím:

- efektivního zajištění potřeb pro výkon podnikání v požadovaném čase, množství, kvalitě, místě a při požadovaných nákladech,
- snižováním pořizovacích nákladů,
- snižováním rizika nedodání a rizika nedoručení požadované kvality,
- a zvyšováním flexibility nákupu.

Stručně řečeno to znamená, že cílem nákupního oddělení firmy je nakoupit požadovanou kvalitu co nejlevněji a nejbezpečněji.

Základní úkoly nákupu

Úkoly zadávané pracovníkům nákupu se odvíjejí od nákupních cílů. Základními úkoly nákupu tedy jsou:

- včasné a přesné zjišťování budoucích potřeb,
- volba nejvhodnějších zdrojů,
- volba odpovídající kvality zboží,
- uzavírání co nejvýhodnějších smluv a s tím související úspory,
- kontrola kvality a úplnosti dodávky,
- hodnocení dodavatelů,
- udržování dlouhodobých vztahů s dodavateli,
- a optimalizace nákupního procesu.

Klíčovými úkoly jsou výběr vhodného dodavatele, realizace objednávek a převzetí a zaplacení zboží.

Strategickou funkcí nákupu je:

- plánování nákupu,
- zabezpečování potřebných informací,
- výběr spolehlivých dodavatelů,
- a jednání s dodavateli a uzavírání smluv.

Strategicky řízený nákup rozvíjí základní cíl nákupu, kterým je efektivní zajištění zdrojů v požadovaném čase, množství, kvalitě, místě a při požadovaných nákladech, o důležitou funkci, a to o nákup od správného a bezpečného dodavatele.

Strategii nákupní činnosti firmy lze shrnout do následujících bodů:

- **nakoupit kvalitu za co nejnížší cenu,**
- **rozšiřovat portfolio nabízených výrobků,**
- **volit nejvhodnějšího dodavatele,**
- **sjednávat s dodavateli rabaty a skonta,**
- **periodicky kontrolovat a vyhodnocovat dodavatele.**

Zájmem společnosti je zachování stávající klientely a její rozšiřování. Vývoj obchodní činnosti v roce 2014 je charakterizován zejména maximální snahou o zvýšení počtu odběratelů a nově dodávání zboží do zahraničí.

Odpovědnost za nákup

Za nákupní rozhodování firmy je zodpovědný vedoucí nákupu, který má z pověření majitele firmy oprávnění schvalovat a podepisovat objednávky. Vedoucí rovněž odpovídá za tvorbu strategie nákupu a kontrolu nákupního procesu. Úkolem jednotlivých nákupčích je vystavovat objednávky a aktivně vyhledávat nové potenciální dodavatele. Smlouvy s dodavateli uzavírá sám majitel, který se s nimi také většinou domlouvá na podmínkách smlouvy.

3.2 Plánování nákupu

3.2.1 Vznik potřeby a požadavku na nákup

Nákupní oddělení přijímá písemné požadavky na nákup, požadavky zaslané e-mailem a nejčastěji požadavky prostřednictvím e-katalogu umístěného na webových stránkách. Čas od času dochází i k telefonickým požadavkům na nákup, ale jedná se většinou o doobjednávky a podmínkou je dodatečné zaslání písemného požadavku.

Složitý informační systém hlídá stav zboží na skladě a v případě vzniku potřeby nákupu obdrží nákupní oddělení informativní zprávu.

Typický **nákupní proces** velkoobchodu představuje tři možné situace, které mohou nastat a které jsou následující:

- Situace A – zboží je na skladě. Firma obdrží klasickou objednávku od zákazníka a v první řadě se zjistí, zdali jsou položky objednávky na skladě. Pokud ano, zboží se v závozný den připraví k expedici a odešle zákazníkovi.
- Situace B – zboží není na skladě. Jestliže se jedná o specifické přání zákazníka nebo se zboží na sklad nenakupuje, nákupní oddělení vystaví klasickou objednávku pro svého dodavatele. Po příjmu zboží ve velkoobchodě následuje umístění v expedičním skladu a dodání zákazníkovi.
- Situace C – nákup od nového dodavatele. Jak již bylo řečeno, firma nakupuje do zásoby zboží, které nepodléhá rychlé spotřebě, které je rychloobrátkové a u kterého dostane tzv. kamionovou cenu, tj. množstevní slevu. Pokud se jedná o dodavatele, se kterým má firma již platnou smlouvu, vystaví se pouze

objednávka a při příjmu se zboží předá vedoucímu skladu. Nebo nastane situace, kdy nákupčí oslovuje nového dodavatele. O potenciálním dodavateli shromáždí informace, zhodnotí ho a v případě schválení mu nákupní oddělení zašle poptávku. Poté následuje proces vyjednávání a nakonec podpis smlouvy majitelem firmy.

Při přejímce zboží od dodavatele se provádí kontrola skutečného stavu s dodacím listem a v případě potřeby se provede reklamace, přičemž se sleduje zejména kvalita dodávky a zdali byl dodán požadovaný sortiment v požadovaném množství. Faktura na zaplacení nebývá vždy dodávána s dodacím listem, ale většinou posílána elektronicky. Firma musí své závazky zpravidla splatit do třiceti dnů, ale splatnost některých smluv si sjednává i na 90 dnů.

3.2.2 Plán a rozpočet nákupu

Plán nákupu

Firma objednává převážně podle požadavku zákazníků. Do zásoby se nakupuje zboží, u kterého se podle zkušenosti ví, že se prodá a nákupčí získají větší slevu od dodavatele. Objednávky firma vystavuje den před závozným dnem, kterým je zpravidla úterý a čtvrtek s výjimkou specifických položek a situací. Takovými položkami jsou například ovoce, zelenina a nemražené maso, na které je kladen důraz na čerstvost. Specifickou neboli nepředvídatelnou situací bývají objednávky restauračních zařízení z důvodů svateb a jiných hostin, díky kterým si zákazník z velkoobchodu objedná více zboží.

Klouzavé plánování na tři měsíce firma považuje za nejvhodnější metodu. Na konci kvartálu plán aktualizuje a případně sestaví plán nákupu na další období. Zdroje informací pro sestavení plánu jsou:

- norma spotřeby,
- současná zásoba na skladě,
- historie a zkušenosti.

Nákupní oddělení vychází hlavně z historie a předešlých zkušeností, což považují za pasivní přístup a v současné době ne příliš bezpečný.

Plán nákupu obsahuje:

- směrnice, kterými se na dané období budou nákupčí řídit,
- popis významných a dlouhodobých dodavatelů,
- popis situace na nákupních trzích,
- vývoj cen nákupních položek,
- varianty možného vývoje.

Rozpočet nákupu

Rozpočet je hodnotově formulovaný plán, ale nákupní oddělení velkoobchodu rozpočet stanovovaný nemá, a to protože se nakupuje na základě poptávky zákazníků a ne na základě potřeby vstupů, jak je tomu u výrobních firem. Předpokládá se, že vše, co se nakoupí, se také prodá a rozpočet tedy sestavit nelze nebo by to bylo zcela neefektivní.

3.2.3 Situační analýza

Podstatou situační analýzy je mapování okolností, které mají vliv na nákupní činnost firmy. K tomuto zjištění slouží určení charakteristik nákupní konstelace popsané v teoretické části práce. V následujících bodech jsou obsaženy tyto charakteristiky týkající se analyzovaného velkoobchodu z pohledu odbytového trhu, nákupního trhu, vlastního podniku a jeho okolí.

- Odbytový trh:
 - hrozba ztráty skupiny významných zákazníků,
 - hrozba snížení poptávky,
 - hrozba nárůstu vyjednávací síly odběratelů,
 - hrozba nárůstu nezaplacených pohledávek,
 - hrozba vstupu konkurentů z jiných regionů,
 - nízká konkurence v olomouckém regionu v oblasti velkoobchodu potravin s vlastním rozvozem zboží a e-shopem,
 - příležitost v rozšíření portfolia nabízených produktů o několik artiklů.

- Nákupní trh:
 - hrozba nárůstu vyjednávací síly dodavatelů, jestliže zákazník preferuje výrobek konkrétního dodavatele,
 - hrozba nepřesnosti a neúplnosti dodávek,
 - dobré vztahy s dodavateli,
 - ochota dodavatelů vyjít firmě vstříc,
 - široký rozsah nabídky na nákupním trhu.
- Vlastní podnik:
 - laxní přístup k tvorbě a řízení se firemními směrnicemi,
 - pasivní přístup k řízení nákupu,
 - nízká motivace zaměstnanců se odráží ve výkonu jejich práce,
 - firma je každoročně v zisku,
 - moderní skladovací systém,
 - organizovaný rozvoz zboží,
 - dodržování termínů závozů,
 - uživatelsky jednoduchý a spolehlivý e-shop.
- Okolí:
 - žádné omezující podmínky rozvoje potřeb,
 - stabilní politická situace,
 - stát podporuje vstup konkurence do všech odvětví trhu,
 - firma neobchoduje s cizí měnou, a tudíž ji měnová politika centrální banky přímo neovlivňuje.

3.2.4 Volba zdrojů

Dle geografického rozlišení

Firma zvolila **local sourcing**, znamená to, že nakupuje na tuzemském nákupním trhu, a to od českých výrobců nebo od zahraničních výrobců prostřednictvím distributorů pro Českou republiku. Výhodou je krátká vzdálenost dodavatelů, což umožňuje využití systému řízení just-in-time. Firma tedy neodebírá zboží přímo ze zahraničí, nevyužívá global sourcing.

Dle počtu dodavatelů

Velkoobchod je specifický tím, že nelze v rámci efektivního řízení snižovat počet dodavatelů. Firma se naopak snaží o co nejširší portfolio nabízených výrobků dle přání zákazníků a s tím související větší počet dodavatelů. Neznamená to, ale že využívá multiple sourcingu, jelikož jeden druh výrobku stejné značky odebírá vždy od jednoho dodavatele, respektive jeho výrobce. Z teoretického hlediska se firma tedy zaměřuje na **single sourcing**.

3.3 Metodika výběru dodavatele

Vyhledávání nových a potenciálních dodavatelů je individuálním úkolem nákupčích, ale odpovědnou osobou za jejich výběr je vedoucí nákupního oddělení. Smlouvy s dodavateli podepisuje majitel firmy. Firma nevypisuje výběrové řízení, jelikož nenakupuje finančně objemné vstupy do výroby.

Zdroje informací

Nákupčí v první řadě pro specifickou nákupní položku sestaví seznam potenciálních dodavatelů se základními identifikačními údaji dodavatele. Zdrojem informací pro hledání nových dodavatelů jsou:

- vyhledávání na internetu,
- přání zákazníků,
- doporučení,
- reklamní média,
- oslovení firmy (přímé nabídky).

Takto vybraní dodavatelé se prověří v Obchodním rejstříku, Obchodním věstníku a zjistí se o nich základní a veřejně dostupné informace. Seznam se zredukuje o firmy, které byly nákupčím, na základě prověření obchodní a finanční situace potenciálních dodavatelů, shledání rizikovými.

Zpracování poptávky

Vybraní dodavatelé se osloví a zašlou se jim zadávající podmínky, které obsahují specifikace poptávaného zboží a obchodní podmínky. Jsou jimi:

- identifikace předmětu poptávky a jeho specifikace,
- předpokládané množství a častost dodávek,
- požadavek na balení,
- očekávané dodací a platební podmínky,
- očekávané garanční podmínky,
- návrh na vzájemnou dodávku (např. zásobení podnikové jídelny),
- termín, kdy nejpozději nabídku doručit nákupnímu oddělení,
- identifikace firmy a kontaktní údaje.

3.3.1 Hodnocení nabídek dodavatelů

Oslovené podniky, které zareagovaly na poptávku, zpracují nabídku a zašlou ji nákupnímu oddělení firmy, kde každá nabídka bude posouzena hodnotícím systémem. Firma používá jednoduchý hodnotící systém fungující na principu scoring-modelu, který je popsán v teoretické části práce (kapitola 4.5.4). Hodnocení zpravidla zpracovává jeden nákupčí samostatně. V ojedinělých případech hodnocení jedné skupiny dodavatelů provede více nákupčích a výsledky se konzultují v týmu.

Hodnocení probíhá kvantitativním ohodnocením dodavatelů na základě předdefinovaných kritérií, kterým je přiřazena váha důležitosti a hodnotící škála. Následně se vypočte celková známka pro každého potenciálního dodavatele. Dodavatel s nejlepším výsledkem má celkovou známku nejvyšší. Hodnotí se:

- požadovaná kvalita,
- ceníková nákupní cena,
- poskytnutí slev,
- celkové náklady pořízení,
- garance cen,
- minimální objednávkové množství,
- platební podmínky,

- vzdálenost dodavatele,
- rychlost dodávky,
- frekvence dodávek,
- úroveň systému řízení jakosti,
- obalová politika,
- možnost odběru dalšího zboží,
- úroveň komunikace.

Vedle těchto kritérií se také sleduje termín doručení nabídky spolu s její strukturou a kompletností.

Požadovaná kvalita

Kvalita je firmou stanovena jako nejdůležitější kritérium výběru dodavatele. Má proto také největší váhu. Hodnotí se, jestli kvalita výrobku odpovídá požadavku.

Tabulka 4: Způsob hodnocení kritéria Požadovaná kvalita (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 1. Hodnotící kritérium: Požadovaná kvalita | | |
|---|-------------------------|---|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 13 | 1 | Kvalita přesně odpovídá požadavku |
| | 3 | Kvalita výrobku je dostačující |
| | 5 | Kvalita neodpovídá požadavku a je nedostačující |

Ceníková nákupní cena

Hodnotí se cena zboží dle ceníků dodavatele bez rabatů. Hodnocení se odvíjí od nejlepší nabídky tak, jak je uvedeno v tabulce.

Tabulka 5: Způsob hodnocení kritéria Ceníková nákupní cena (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 2. Hodnotící kritérium: Ceníková nákupní cena | | |
|--|-------------------------|---|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 11 | 1 | Nejlepší nabídka |
| | 3 | Odchylka do 3 % od nejlepší nabídky |
| | 5 | Odchylka nad 3,01 % od nejlepší nabídky |

Poskytnutí slev

Toto kritérium je pro firmu velmi důležité, i pouhé procento slevy umožňuje firmě snížit prodejní cenu a odlišit se tím od konkurence. Vybírá si proto ty dodavatele, kteří jsou přístupní k vyjednávání o slevách.

Tabulka 6: Způsob hodnocení kritéria Poskytnutí slev (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 3. Hodnotící kritérium: Poskytnutí slev | | |
|--|-------------------------|---|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 11 | 1 | Pozitivní přístup k slevám, dodavatel běžně poskytuje široké množství slev |
| | 2 | Pozitivní přístup k slevám, dodavatel poskytuje slevy |
| | 3 | Neutrální přístup k slevám, dodavatel poskytuje výhradně množstevní slevy |
| | 5 | Negativní přístup k slevám, dodavatel neposkytuje slevy novým odběratelům, ani množstevní slevy |

Celkové náklady pořízení

Celkovými náklady pořízení se rozumí nákupní cena snížená o rabat plus dopravní náklady, balné, pojistné, náklady na přejímku, manipulační náklady, administrativní náklady. Některé obaly jsou vratné, vratky se od celkových nákladů pořízení také odečítají.

Tabulka 7: Způsob hodnocení kritéria Celkové náklady pořízení (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 4. Hodnotící kritérium: Celkové náklady pořízení | | |
|---|-------------------------|---|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 8 | 1 | Nejlepší hodnota |
| | 3 | Odchylka do 8 % od nejlepší hodnoty |
| | 5 | Odchylka nad 8,01 % od nejlepší hodnoty |

Garance cen

Garance cen je pro firmu neméně důležitým kritériem. Například s dodavatelem rýže je firma schopna domluvit si pevnou cenu na tři měsíce. Firma pozitivně hodnotí i garanci cen do jednoho měsíce, zejména u mléka, jehož vývojový trend je volatilní a ceny mléka v krátkém období rostou.

Tabulka 8: Způsob hodnocení kritéria Garance cen (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 5. Hodnotící kritérium: Garance cen | | |
|-------------------------------------|------------------|------------------------------------|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 8 | 1 | Garance cen nad 3 měsíce |
| | 1 | Garance cen v rozmezí 1 – 3 měsíců |
| | 2 | Garance cen do 1 měsíce |
| | 5 | Dodavatel neposkytuje garanci cen |

Minimální objednávkové množství

Z důvodu zahrnutí dopravních nákladů dodavatelem do nákupní ceny, většina z nich, zhruba 80 %, požaduje minimální objednávkové množství.

Tabulka 9: Způsob hodnocení kritéria Minimální objednávkové množství (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 6. Hodnotící kritérium: Minimální objednávkové množství | | |
|---|------------------|---|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 6 | 1 | Dodavatel nepožaduje minimální objednávkové množství |
| | 2 | Požadované minimální objednávkové množství je zcela přijatelné |
| | 3 | Požadované minimální objednávkové množství je za určitých podmínek přijatelné |
| | 4 | Požadované minimální množství by mělo dopad na četost objednávky |
| | 5 | Požadované minimální množství je nepřijatelné |

Platební podmínky

Firma splácí své závazky vůči dodavatelům ve většině případů do 30 dnů, případně do 90 dnů. Nemyslím si, že by to bylo ukazatelem slabé vyjednávací pozice firmy, jelikož mají velkou obrátku zboží a tudíž si mohou dovolit splácet závazky do 30 dnů. V každém případě kladně hodnotí umožnění splatnosti závazků nad 90 dní.

Tabulka 10: Způsob hodnocení kritéria Platební podmínky (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 7. Hodnotící kritérium: Platební podmínky | | |
|---|------------------|--------------------------|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 6 | 1 | Splatnost 365 a více dnů |
| | 2 | Splatnost 181 – 365 dnů |
| | 3 | Splatnost 91 – 180 dní |
| | 4 | Splatnost 30 – 90 dní |
| | 5 | Splatnost do 30 dní |

Vzdálenost dodavatele

Vzdálenost dodavatele od skladu firmy je důležitým kritériem, protože firma vyžaduje časté dodávky z důvodu hospodárního řízení skladu.

Tabulka 11: Způsob hodnocení kritéria Vzdálenost dodavatele (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 8. Hodnotící kritérium: Vzdálenost dodavatele | | |
|--|-------------------------|------------------------------------|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 8 | 1 | Dodavatel vzdálený do 50 km |
| | 2 | Vzdálenost dodavatele 51 – 80 km |
| | 3 | Vzdálenost dodavatele 81 – 150 km |
| | 4 | Vzdálenost dodavatele 151 – 250 km |
| | 5 | Dodavatel vzdálený nad 250 km |

Rychlost dodávky

Rychlost dodávky souvisí nejen se vzdáleností dodavatele, ale i s rychlostí zpracování objednávky. Vzdálenost dodavatele ovšem na rychlost dodávky nemá zásadní vliv, jelikož firma odebírá od tuzemských výrobců a distributorů. Firma většinou požaduje doručení objednávky do 3 pracovních dnů.

Tabulka 12: Způsob hodnocení kritéria Rychlost dodávky (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 9. Hodnotící kritérium: Rychlost dodávky | | |
|---|-------------------------|--|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 6 | 1 | Dodávka zboží do následujícího pracovního dne od doručení objednávky |
| | 3 | Dodávka zboží do tří pracovních dnů od doručení objednávky |
| | 5 | Dodávka zboží nad tři pracovní dny od doručení objednávky |

Frekvence dodávek

Firma, z důvodu efektivního skladového hospodářství a zejména pak z požadavků na čerstvost některých druhů potravin, vyžaduje časté dodávky. Rozumí se tím schopnost dodavatele firmě vyjít vstříc a podle požadavku dodávat často. Hodnotící kritérium nepočítá se situacemi, kdy firma záměrně nakoupí velké množství do zásoby z důvodu množstevní slevy, a tím pádem objednává méněkrát.

Tabulka 13: Způsob hodnocení kritéria Frekvence dodávek (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 10. Hodnotící kritérium: Frekvence dodávek | | |
|--|------------------|-------------------------------|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 6 | 1 | Dodávky 3x a vícekrát týdně |
| | 3 | Dodávky 1 – 2x týdně |
| | 5 | Dodávky méně než jednou týdně |

Úroveň systému řízení jakosti

V tomto bodě se řeší schopnost dodavatele prokázat jakost jeho výrobků doložením odpovídajících certifikátů.

Tabulka 14: Úroveň systému řízení jakosti (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 11. Hodnotící kritérium: Úroveň systému řízení jakosti | | |
|--|------------------|---|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 6 | 1 | Certifikovaný dodavatel dle norem ČSN EN ISO |
| | 3 | Necertifikovaný dodavatel se zavedeným systémem řízení jakosti |
| | 5 | Necertifikovaný dodavatel bez aktivního přístupu k systému řízení jakosti |

Obalová politika

Hodnotí se přístup dodavatele k požadavkům na obaly, širě nabízených možností a způsob recyklace nebo podmínky pro vratné obaly.

Tabulka 15: Způsob hodnocení kritéria Obalová politika (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 12. Hodnotící kritérium: Obalová politika | | |
|---|------------------|---|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 6 | 1 | Plně vyhovující požadavkům firmy |
| | 3 | Z části vyhovující požadavkům firmy, prostor pro zlepšení |
| | 5 | Nevyhovující požadavkům firmy |

Možnost odběru dalšího zboží

Firma rovněž sleduje možnost odběru dalšího zboží od dodavatele, váha kritéria je ovšem nízká.

Tabulka 16: Způsob hodnocení kritéria Možnost odběru dalšího zboží (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 13. Hodnotící kritérium: Možnost odběru dalšího zboží | | |
|---|------------------|----------------------------|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 2 | 1 | Ano, je možný další odběr |
| | 5 | Ne, další odběr není možný |

Úroveň komunikace

Podstatným kritériem je rovněž způsob a snadnost komunikace s potenciálním dodavatelem, rychlost reakce a celková schopnost komunikace a prezentování zboží.

Tabulka 17: Způsob hodnocení kritéria Úroveň komunikace (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 14. Hodnotící kritérium: Úroveň komunikace | | |
|--|------------------|---|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 3 | 1 | Bezproblémová komunikace |
| | 3 | Průměrná komunikace bez komplikací |
| | 5 | Způsob komunikace dodavatele měla značné nedostatky |

Celkové hodnocení dodavatele je suma násobku váhy (V_n) s hodnotou kritéria (H_n) poděleného celkovou sumou vah.

$$\text{Celková hodnota} = [(V_1 \times H_1) + (V_2 \times H_2) + (V_3 \times H_3) + (V_4 \times H_4) + (V_5 \times H_5) + (V_6 \times H_6) + (V_7 \times H_7) + (V_8 \times H_8) + (V_9 \times H_9) + (V_{10} \times H_{10}) + (V_{11} \times H_{11}) + (V_{12} \times H_{12}) + (V_{13} \times H_{13}) + (V_{14} \times H_{14})] \div 100$$

Nejlepší možná známka, kterou může dodavatel získat je 1; nejhorší známka je 5. Následující tabulka (Tab. 18) řeší rozdělení dodavatelů na základě výsledku jejich celkového hodnocení. Minimální hodnocení, které dodavatel musí získat je 3,65.

Tabulka 18: Rozsah výsledné známky hodnocení potenciálního dodavatele (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| Rozsah výsledné známky | Zařazení dodavatele |
|------------------------|---|
| 1,00 – 2,35 | zcela vyhovující dodavatel |
| 2,36 – 3,35 | vyhovující dodavatel |
| 3,36 – 3,65 | nevyhovující dodavatel |
| 3,66 – 5,00 | nevyhovující dodavatel, neprošel hodnocením |

Dodavatelé spadající do kategorie s výslednou známkou 1,00 – 2,35 jsou považováni za schválené. Dodavatelé s hodnocením 2,36 – 3,35 jsou nadále ve firmě

vedení na seznamu potenciálních dodavatelů. Jestliže nastane případ, kdy žádný z hodnotících dodavatelů nedosáhne požadovaného hodnocení, sjedná se nové poptávkové řízení.

Kritéria ovlivňující výběr určitého dodavatele jsou různá a ne vždy firma zvolí dodavatele, který v hodnocení vyšel jako nejlepší. Stává se tak zejména v případech, kdy zákazník požaduje konkrétní výrobek požadované kvality od konkrétního výrobce. Firma zákazníkovi vyhoví, i když výrobek ve svém katalogu nevede a s požadovaným dodavatelem nemá sjednaný kontrakt. V určitých situacích se dokonce stává, že firma nakoupí zboží u konkurence (konkrétně velkoobchod Makro) a požadované zboží zákazníkovi prodá bez zisku nebo dokonce s mírnou ztrátou. Tato strategie se firmě kupodivu vyplácí, protože zákazník firmě zůstane věrný a většinová část jeho objednávek se sestává z výrobků, které firma má klasicky v katalogu nabízeného zboží. Příkladem, je situace, kdy zákazník vyžaduje zboží, které je charakterizováno jako drahé (např. čerstvý losos). Firmě se nevyplatí sjednat smlouvu s jeho dodavatelem, který bude požadovat minimální objednávkové množství, které by bylo obtížné prodat. Místo toho vyjde zákazníkovi vstříc a zboží nakoupí bez marže u konkurence.

Hlavní příčinou je, jak již bylo řečeno, že firma chce všem zákazníkům vyjít maximálně vstříc, respektive se obává přechodu zákazníka ke konkurenci. Firma je na tom ziskově dobře a tudíž si myslím, že by měla důkladněji zvažovat, kterým zákazníkům v tomto požadavku vyhoví. V návrhové části (kapitola 5.2) jsem proto sestavila diagram (Obr. 6), na kterém je znázorněn možný postup při zvažování nákupu nového zboží od stávajícího či nového dodavatele (na základě poptávky zákazníka) a otázky, které by měly být nejdříve zodpovězeny.

3.3.2 Výběr dodavatele a uzavření smlouvy

Jestliže dodavatel osloví firmu mimo výběrové období. Firma jeho nabídku zváží a zpravidla zařadí výrobek za poplatek do reklamního letáku na určité období, zpravidla tři měsíce. Smlouvu s dodavatelem firma sepíše až v případě, že zákazníci o výrobek projeví zájem. Do té doby mají spolu sepsanou krátkodobou předběžnou smlouvu a firma ve svém skladě drží menší skladovou zásobu tohoto výrobku. V případě, že o

zboží nebude zájem, dodavateli se vrátí zpět na jeho náklady a smlouva se s ním neuzavře.

Vybrání nejvhodnější dodavatelé se osloví a začne vyjednávání o podmínkách smlouvy. Tento úkol náleží nákupnímu oddělení, ale majitel firmy se na vyjednávání často podílí. Majitel firmy rovněž smlouvy podepisuje. Sjednání výhodných podmínek je pro firmu stěžejní, protože sjednané rabaty a skonta se odrážejí na ceně, za kterou firma zboží prodává zákazníkovi. A zákazník nakupuje u toho, kdo mu nabídne nejnižší cenu.

Systém slev

V následující tabulce (Tab. 19) je stručný přehled obvyklých slev, které si firma sjednává se svými dodavateli. Rabat se odečítá od celkové ceníkové nákupní ceny. Vysvětlivky jsou rozepsány dále pod tabulkou.

Tabulka 19: Obvyklé slevy z nákupní ceny (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| Důvod | Obvyklá sleva (v %) |
|-----------------------------|----------------------------|
| Množstevní sleva | až 15 % |
| Sleva za propagaci v letáku | 5 % |
| Sleva za vlastní odvoz | 3 % |
| Věrnostní sleva | až 20 % |
| Skonto | závisí na podmínkách |

- Množstevní sleva se uplatňuje na odebírání velkého množství zboží. Spadá sem i tzv. kamionová cena, kterou firma získá za objednání celého kamionu zboží. Firma této ceny využívá pro nákup koloniálu, zejména pro nákup těstovin.
- Jak bylo popsáno v kapitole 2.4.3 této práce, firma měsíčně publikuje reklamní letáky a jedním z druhů zboží, které do letáků zahrnuje je zboží dodavatelů, kteří firmě poskytnou slevu na nákup. Sleva je zpravidla ve výši 5 %.
- U většiny smluv jsou náklady na dopravu zahrnuty v nákupní ceně. Pouze v deseti případech¹ si firma zboží vyzvedá u dodavatele. Sleva za vlastní odvoz je 3% z nákupní ceny.

¹ Pozn.: 321 dodavatelů v roce 2013.

- Dlouhodobí dodavatelé poskytují firmě slevu za věrnost. Slevu lze zpravidla uplatnit pouze v určitém období (např. na jednu dodávku v předem stanoveném dni).
- Pro tento typ obchodu jsou také typická skonta, která jsou výhodná spíše pro dodavatele. Příkladem je poskytnutí slevy 1,25 % z celkové nákupní ceny při zaplacení do 15 dnů anebo 0 % při zaplacení závazku do 90 dnů.

Dalšími sjednávacími podmínkami jsou požadavky na přepravní obaly. Ty zadává vedoucí skladu. Dodací podmínky se vesměs nemusí vyjednávat. Zboží se odebírá v předem naplánované dny a dopravní náklady jsou ve většině případů započítány do nákupní ceny.

Typ smlouvy

Firma se svými dodavateli uzavírá zejména rámcové smlouvy na dodávku výrobku, který je předmětem smlouvy. Ve smlouvě není zadáno množství ani termíny dodávek, jelikož se dodávka uskutečňuje na základě specifické objednávky. Zřídka kdy firma vstupuje do smluvního vztahu pro uskutečnění jednorázových objednávek.

3.4 Metodika kontroly dodavatele

Důležitým znakem strategicky řízeného nákupu je periodická kontrola dodavatelů. Kontrola ve firmě probíhá stejným způsobem, jako výběr dodavatelů, tedy pomocí scoring-modelu. Opět se pro jednotlivá kritéria stanoví váha důležitosti a hodnotící škála. Odpovědnou osobou kontroly dodavatele je pracovník nákupu, který kontrolu provádí zpravidla jednou ročně a výsledky následně interpretuje vedoucímu oddělení. I zde platí, čím nižší výsledná známka hodnocení, tím lépe (hodnotící stupnice 1 – 5). Hodnotí se:

- přesnost závozů,
- schopnost vykryvat dodávky,
- reklamace při vstupní kontrole,
- reakce zákazníků na kvalitu výrobků,

- vývoj nákupních cen,
- garance cen,
- poskytování slev,
- kvalita přepravního materiálu,
- vývoj spolupráce,
- úroveň dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Přesnost závozů

Sleduje se přesnost závozů, tj. jestli dodavatel zboží dodává v požadovaném čase.

Tabulka 20: Způsob hodnocení kritéria Přesnost závozů (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 1. Hodnotící kritérium: Přesnost závozů | | |
|--|-------------------------|---|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 14 | 1 | Zboží bylo dodáno v požadovaném čase |
| | 2 | Zboží nebylo několikrát dodáno v požadovaném čase vlivem nepředvídatelných událostí |
| | 5 | Zboží nebylo několikrát dodáno v požadovaném čase |

Schopnost vykrývat dodávky

Hodnotí se dodané množství, zdali bylo dodáno skutečně to, co bylo také objednáno.

Tabulka 21: Způsob hodnocení kritéria Schopnost vykrývat dodávky (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 2. Hodnotící kritérium: Schopnost vykrývat dodávky | | |
|---|-------------------------|--|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 14 | 1 | Dodávky jsou vždy v požadovaném množství |
| | 3 | Dodávky jsou většinou v požadovaném množství |
| | 4 | Dodávky nejsou většinou v požadovaném množství |
| | 5 | Dodávky téměř vždy nejsou v požadovaném množství |

Reklamáce při vstupní kontrole

Při vstupní kontrole se sleduje, zdali zboží není poškozené, resp. se hodnotí, jak velké procento dodávky se musí reklamovat.

Tabulka 22: Způsob hodnocení kritéria Reklamace při vstupní kontrole (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 3. Hodnotící kritérium: Reklamace při vstupní kontrole | | |
|---|-------------------------|---|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 12 | 1 | Zboží není nutné reklamovat, max. 1 % |
| | 2 | 95 – 99 % |
| | 3 | 88 – 94 % |
| | 4 | 75 – 87 % |
| | 5 | Více jak 50 % zboží je nutné reklamovat |

Reakce zákazníků na kvalitu výrobků

K hodnocení tohoto kritéria dochází na základě reakcí zákazníků na spokojenost s kvalitou zboží.

Tabulka 23: Způsob hodnocení kritéria Reakce zákazníků na kvalitu výrobku (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 4. Hodnotící kritérium: Reakce zákazníků na kvalitu výrobku | | |
|--|-------------------------|---|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 12 | 1 | Kvalita výrobku odpovídá očekávání |
| | 3 | Kvalita výrobku je dostačující |
| | 5 | Kvalita výrobku je nedostačující a neodpovídá očekávání |

Vývoj nákupních cen

Posuzuje se vývoj cen dodavatele vzhledem k vývoji cen na nákupním trhu.

Tabulka 24: Způsob hodnocení kritéria Vývoj nákupních cen (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 5. Hodnotící kritérium: Vývoj nákupních cen | | |
|--|-------------------------|---|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 10 | 1 | Ceny dodavatele jsou nižší než průměrná cena na nákupním trhu |
| | 3 | Vývoj cen dodavatele je přímo úměrný vývoji na nákupním trhu |
| | 5 | Ceny dodavatele jsou vyšší než průměrná cena na nákupním trhu |

Garance cen

Hodnotí se přístup dodavatele ke sjednání nákupní ceny pro určité období.

Tabulka 25: Způsob hodnocení kritéria Garance cen (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 6. Hodnotící kritérium: Garance cen | | |
|--|-------------------------|------------------------------------|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 10 | 1 | Garance cen nad 3 měsíce |
| | 1 | Garance cen v rozmezí 1 – 3 měsíců |
| | 2 | Garance cen do 1 měsíce |
| | 5 | Dodavatel neposkytuje garanci cen |

Poskytování slev

Hodnotí se přístup dodavatele k poskytování slev. Běžnými slevami se rozumí množstevní a věrnostní sleva.

Tabulka 26: Způsob hodnocení kritéria Poskytování slev (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 7. Hodnotící kritérium: Poskytování slev | | |
|---|-------------------------|--|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 10 | 1 | Dodavatel má rozvinutý systém poskytování slev |
| | 3 | Dodavatel poskytuje běžné slevy |

Kvalita přepravního materiálu

Sleduje se kvalita přepravního materiálu dodávaného zboží.

Tabulka 27: Způsob hodnocení kritéria Kvalita přepravního materiálu (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 8. Hodnotící kritérium: Kvalita přepravního materiálu | | |
|--|-------------------------|---|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 10 | 1 | Kvalita obalů je plně vyhovující |
| | 2 | Kvalita obalů je dostačující |
| | 3 | Kvalita obalů nevyhovuje, dodavatel přislíbil nápravu |
| | 5 | Kvalita obalů zcela nevyhovuje požadavkům firmy |

Vývoj spolupráce

Hodnotí se přístup dodavatele k účasti na plnění podnikových cílů, zdali vychází vstříc konkrétním požadavkům firmy.

Tabulka 28: Způsob hodnocení kritéria Vývoj spolupráce (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 9. Hodnotící kritérium: Vývoj spolupráce | | |
|--|------------------|--|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 4 | 1 | Dodavatel se aktivně podílí na plnění podnikových cílů |
| | 3 | Vývoj spolupráce je neutrální |
| | 5 | Dodavatel je pasivní a nerozvíjí úroveň spolupráce |

Úroveň dodavatelsko-odběratelských vztahů

Sleduje se úroveň dodavatelsko-odběratelských vztahů a úroveň komunikace.

Tabulka 29: Způsob hodnocení kritéria Úroveň dodavatelsko-odběratelských vztahů (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| 10. Hodnotící kritérium: Úroveň dodavatelsko-odběratelských vztahů | | |
|--|------------------|---|
| Váha kritéria | Hodnota kritéria | Odpověď |
| 4 | 1 | Bezproblémová úroveň dodavatelsko-odběratelských vztahů |
| | 3 | Průměrná úroveň bez komplikací |
| | 4 | Úroveň dodavatelsko-odběratelských vztahů měla své nedostatky a nabízí prostor pro zlepšení |
| | 5 | Úroveň dodavatelsko-odběratelských vztahů měla značné nedostatky |

Celkové hodnocení dodavatele je suma násobku váhy (V_n) s hodnotou kritéria (H_n) poděleného celkovou sumou vah.

$$\text{Celková hodnota} = [(V_1 \times H_1) + (V_2 \times H_2) + (V_3 \times H_3) + (V_4 \times H_4) + (V_5 \times H_5) + (V_6 \times H_6) + (V_7 \times H_7) + (V_8 \times H_8) + (V_9 \times H_9) + (V_{10} \times H_{10})] \div 100$$

Nejlepší možná známka, kterou může dodavatel získat je 1; nejhorší známka je 4,81. Následující tabulka (Tab. 30) rozřazuje dodavatele na základě výsledku jejich celkového hodnocení. Firma nemá silnou vyjednávací pozici, a tudíž si nemůže dovolit rozvázat spolupráci s nevyhovujícím dodavatelem, ale měla by spíše hledat prostor pro kompromis. Hodnocení se dodavatelům sdělí a navrhne se další postup spolupráce.

Tabulka 30: Rozsah výsledné známky hodnocení potenciálního dodavatele (Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování)

| Rozsah výsledné známky | Zařazení dodavatele |
|------------------------|--|
| 1,00 – 2,00 | zcela vyhovující dodavatel |
| 2,01 – 3,55 | vyhovující dodavatel |
| 3,56 – 4,00 | nevyhovující dodavatel, najít prostor pro zlepšení |
| 4,01 – 4,81 | nevyhovující dodavatel, zvážit jeho vyřazení |

3.5 Závěr analýzy současného stavu nákupní strategie firmy

V analytické části práce jsem vycházela z nákupní strategie analyzovaného velkoobchodu, kterou je nakoupit kvalitní výrobek za co nejnižší cenu. Od toho se odvíjí strategická volba nejvhodnějšího dodavatele, sjednávání rabatů, skont a cenových garancí. Úkolem, který podporuje strategii firmy je rovněž periodické hodnocení a kontrola stávajících dodavatelů. Dlouhodobým cílem firmy je zvyšovat počet zákazníků a udržovat si dobré vztahy s těmi stávajícími, a to zejména plněním všech jejich požadavků.

Analýzu současného stavu nákupní strategie firmy jsem proto zaměřila na plánování nákupu, situační analýzu, metodiku výběru dodavatele a metodiku kontroly dodavatele. Vycházela jsem přitom z modelu nákupního marketingu.

Hlavním kritériem výběru dodavatele je kvalita nabízeného výrobku a nákupní cena. Důležitou roli hrají také slevy, které jsou dodavatelé ochotni firmě poskytnout, zejména, zdali vedle běžných slev poskytnou i slevu za propagaci výrobků v reklamním letáku firmy, který vychází měsíčně. O tuto možnost je velký zájem a firmě poskytnutá sleva dává prostor k manipulaci s marží.

Na základě analýzy nákupní činnosti firmy jsem došla k závěru, že zákazníci mají značnou vyjednávací sílu, jelikož je firma ochotna zajistit dodávku zboží, které nemají v nabídce, a to i s vědomím, že zisk plynoucí z nákupu této položky bude nulový nebo záporný. Firma argumentuje tím, že se jedná o strategii a tímto způsobem zabrání zákazníkovi přechodu ke konkurenci. Na základě tohoto zjištění navrhu firmě diagram, který by měl určit, za jakých podmínek vyjít vstříc specifickému přání zákazníka.

Firma při periodické kontrole dodavatele zejména sleduje přesnost závozů a schopnost vykrývat dodávky, které jsou důležité pro správné řízení strategie just-in-time. Firma strategii Just in time vysloveně zavedenou nemá, ale způsob plánování dodávek funguje na podobném principu. Nízkou skladovou zásobu drží pouze u některých druhů výrobků. Důvodem jsou množstevní slevy u rychle se prodávajícího zboží.

Z výše uvedených skutečností analýzy současného stavu nákupní strategie firmy budu vycházet při návrhu nové strategie nákupu se zaměřením na zakázky.

4 VYHODNOCENÍ LITERÁRNÍCH PŘÍSTUPŮ K TVORBĚ STRATEGIE NÁKUPU

Odvětví nákupu je nedílnou součástí každého podniku, ať už se jedná o velké nadnárodní společnosti či drobného živnostníka, neboť každý musí disponovat určitými prostředky – čili vstupy – pro výkon své podnikatelské činnosti. Přičemž je nepravděpodobné, že všechny tyto prostředky zajistí vlastní produkcí.

Nákup je logistickou činností a spadá do logistiky opatřování. Ty podniky, které se logistikou opatřování důkladně zabývají a tento obor nepodceňují, nabývají bezpochyby konkurenční výhody a samozřejmě tak snižují i náklady na nákup a skladování, zásobování obecně.

4.1 Charakteristika nákupní činnosti

Nákupní činnost podniku je definována jako veškerá činnost podniku, která má za cíl získání hmotných i nehmotných vstupů do podniku.² Synonymem k nákupu je materiálové hospodářství. Je to proces, který zahrnuje úkoly realizované na nákupním trhu a úkoly vyplývající uvnitř firmy.³

Pod pojmem nákup se tedy skrývá veškerá činnost podniku, jejímž cílem je získat prostředky k realizaci podnikových cílů. Je to soubor činností spojených s obstaráváním, dopravou, příjmem a distribucí materiálových zdrojů a dále řízení zásob a jejich úprava před vstupem do výroby, jejich kontrola a případně také reklamace vadných. Prostřednictvím nákupu podnik získává potřebné zboží, služby a práva potřebná k realizaci výrobního a obchodního procesu. Řadí se tak k hlavním funkčním činnostem podniku.⁴

V rámci dodávkového řetězce podniku je nákup zodpovědný pouze za vstupní toky. Tím se odlišuje od celkového chápání logistiky, kdy logistika standardně pracuje jak se vstupními, tak i výstupními vztahy a materiálovými toky.⁵

² TOMEK, J., J. HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 16.

³ TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 273.

⁴ JUROVÁ, M. *Výrobní procesy řízené logistikou*, s. 86.

⁵ LAMBERT, D. M., J. R. STOCK a L. M. ELLRAM. *Logistika*, s. 346.

4.1.1 Funkce nákupu a jeho vývoj

V současnosti podniky nákupní činnosti přikládají na důležitosti. Je to výsledek dlouhého vývoje, jelikož dříve byla tato činnost chápána pouze jako podpůrná funkce, jejímž úkolem bylo plnit požadavky výroby nebo jiných interních funkcí podniku požadujících nákup materiálů. Nikoliv však zkoumat, zdali jsou tyto potřeby odůvodněné. Význam se nepřidával ani na budování dlouhodobých vztahů s dodavateli nebo zkoumání potřeb spotřebitelů. Znamenalo to, že pracovníci nákupu měli omezené možnosti a pevně dané požadavky, a tudíž neměli prostor k tomu, aby efektivním řízením nákupu přispěli ke zvýšení rentability podniku. Zákonitě to vedlo k tomu, že dodávky byly sice spolehlivě zajištěny, avšak ne při nejnižších celkových nákladech. Tento fakt nepotvrzuje hlavní funkci nákupu, kterou je **zajištění dopravy správného výrobku (nebo služby) ve správném množství, ve správnou dobu na správné místo, ve správné kvalitě od správného dodavatele a to vše při optimálních nákladech**, tedy za správnou cenu. V současnosti má funkce nákupu větší časový prostor k aktivnějšímu přístupu a to díky eliminaci rutinních administrativních činností především díky informačním systémům. Stěžejním úkolem je podpora strategických cílů podniku a přispívání k celkové spokojenosti zákazníků. Funkce nákupu může napomáhat při přebudování strategie podniku a to díky poskytování informací o vnějším prostředí, se kterým jsou pracovníci nákupu v kontaktu. Podnik tak může využít nových tržních příležitostí, které získal při kontaktu s vnějším prostředím na dodavatelských trzích.⁶

„Základní funkcí nákupu je **efektivní zabezpečení průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů všemi zdroji**. Splnění této základní funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá nové přístupy, metody a pojetí celého nákupního managementu.“⁷

Základní, zjednodušené dělení úkolů nákupu je dělení na úkoly realizované na nákupním trhu a úkoly vyplývající uvnitř firmy, související se zpracováním nakoupených zdrojů. Obecně jsou úkoly nákupní činnosti podniku následující:

- stanovení a ujasnění potřeb zdrojů,

⁶ LAMBERT, D. M., J. R. STOCK a L. M. ELLRAM. *Logistika*, s. 347 – 350.

⁷ JUROVÁ, M. *Výrobní procesy řízené logistikou*, s. 86.

- určení velikosti a termínů potřeby,
- hledání potenciálních dodavatelů a jejich hodnocení,
- volba dodavatele,
- tvorba objednávky,
- kontrola a zúčtování dodávky,
- plánování spotřeby,
- řízení zásob a skladování,
- optimalizace procesu.⁸

Strategická funkce nákupu

Strategickou úlohou nákupu je výkon činností souvisejících se získáváním zdrojů, takovým způsobem, aby to podporovalo celkové cíle podniku. Funkce nákupu má vztah k jiným funkčním oblastem podniku v rámci všech jednotlivých oddělení, jelikož těmto všem oddělením je potřeba dodat zdroje, které požadují. To znamená, že funkce nákupu poskytuje hodnotu jiným funkčním oblastem a je tak zapojována do rozhodovacích procesů. V tomto okamžiku se tedy mění z podpůrné role ve strategickou.⁹

Jednotlivými úkoly každé nákupní strategie jsou plánování nákupu, zabezpečování informací, výběr dodavatelských trhů a konkrétních dodavatelů, jednání o ceně a uzavírání smluv. Za operativní úkoly se pak považují ty, týkající se objednávek a příjmu zboží apod. Někteří autoři k dělení na strategický a operativní nákup přistupují jako k původnímu pojetí a tvrdí, že současné pojetí nákup chápe jako integrovanou součást dodavatelského řetězce.¹⁰

4.1.2 Nákupní cíle

Stejně jako každá část podniku, tak i nákupní oddělení má své specifické cíle, které lze obecně charakterizovat jako:

- uspokojování potřeb,
- snížení nákupních nákladů,

⁸ TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 273.

⁹ LAMBERT, D. M., J. R. STOCK a L. M. ELLRAM. *Logistika*, s. 349 – 351.

¹⁰ GROS, I., S. GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*, s. 10 – 11.

- snížení nákupního rizika,
- zvýšení flexibility a samostatnosti nákupu,
- zvýšení kvality nákupu, jakosti apod.¹¹

4.2 Organizace nákupu

Organizace nákupu spočívá zejména ve stanovení pravomocí a odpovědností jednotlivých pracovníků nákupu a samotného umístění nákupního oddělení do organizační struktury.

4.2.1 Míra centralizace a decentralizace nákupu

Centralizace soustředí veškerou moc a odpovědnost na oddělení centrálního nákupu pro celý podnik. Decentralizace nákupu naopak pravomoci a odpovědnost dělí, resp. úkoly stejného druhu jsou rozděleny do více organizačních jednotek. Vhodně zvolená míra centralizace a decentralizace nákupu vytváří předpoklady pro efektivnější vynakládání se zásobami.¹²

4.2.2 Nákupní centrum

Na nákupním rozhodování spolupracují pracovníci nákupního centra, které je složeno ze zaměstnanců podniku. Jejich role jsou:

- uživatel – uživatelem je osoba, která přímo užívá nakoupené zdroje,
- ovlivňovatel – jeho úlohou je soustřeďovat se na vlastnosti předmětu nákupu,
- rozhodovatel – rozhoduje o dodavatelích, podmínkách nákupu a specifikaci předmětu nákupu,
- schvalovatel – jeho úkolem je řídit rozhodovatele a schvalovat jejich rozhodnutí,
- nákupce – nákupce nebo nákupčí je osoba, prostřednictvím které nákup proběhne.¹³

¹¹ TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 276.

¹² LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*, s. 28.

¹³ JUROVÁ, M. *Obchodní logistika – studijní text pro prezenční i kombinované studium*, s. 79.

Typy nákupních rozhodnutí

Podle míry novosti lze rozlišovat tři typy nákupních rozhodnutí: **přímý opakovaný nákup, modifikovaný opakovaný nákup a nový nákup**. Přímý opakovaný nákup představuje opakující se nákup stejného sortimentu. Jedná se o rutinní nákupní rozhodnutí a příkladem jsou energie nebo kancelářské potřeby. Modifikovaný opakovaný nákup již přináší nový aspekt do známé rozhodovací situace a je potřeba zjistit dodatečné informace, resp. některé změnit. Příkladem je nákup nového software nebo nové poradenské služby. Z uvedeného vyplývá, že třetí typ rozhodovací situace je nákup nový. Nový nákup tedy představuje novou nákupní situaci, která doposud nebyla řešena, a proto se vyžaduje větší soustředění pozornosti na její zpracování.¹⁴

4.2.3 Základní místa nákupu a jejich úkol

Personální oddělení, finanční oddělení a nákupní oddělení – to jsou minimálně tři části podniku, ve kterých probíhá proces nákupu. Konkrétně úkolem těchto oddělení je:

- personální oddělení má za úkol nábor a přípravu pracovníků,
- finanční oddělení má za úkol pořízení finančního kapitálu,
- nákupní oddělení má za úkol nákup materiálů a zboží.

Z nákupního oddělení je vyčleněno pořízení určitého hmotného investičního majetku, respektive je výkonným orgánem, ale rozhodnutí o pořízení náleží podnikovému vedení. Dále je také z kompetencí tohoto oddělení vyčleněno obstarávání určitých služeb, jakým je například daňové, právní anebo jiné poradenství.¹⁵ Dílčími kategoriemi materiálů a zboží, které nákupní oddělení obstarává, pak jsou:

- nákup zboží k opětovnému prodeji (tj. velkoobchod, maloobchod),
- materiálové vstupy pro výrobu,
- smluvně objednané služby (např. facility management),
- vybavení, zařízení a další zboží sloužící v podnikání (náhradní díly, kancelářské potřeby, vozový park atd.).¹⁶

¹⁴ TOMEK, J., J. HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 48 – 51.

¹⁵ JUROVÁ, M. *Výrobní procesy řízené logistikou*, s. 86 – 87.

¹⁶ Tamtéž, s. 87.

4.2.4 Nákupní chování podniku

Nákupní chování podniku odpovídá myšlence nákupního marketingu, kterému je podrobněji věnována kapitola 4.4 této práce. Nákupní chování je charakterizováno střetem požadavků s výkony, konkrétně:

- nákupce má přání, jenž odpovídá požadavkům vnitropodnikových zákazníků, a které je povinen zajistit, ale současně přitom dodavateli nabídnout využití jeho výkonů,
- dodavatel respektuje přání zákazníka a nabízí mu své výkony za přiměřenou hodnotu, (má požadavky, které chce uspokojit).¹⁷

4.3 Struktura nákupního procesu

V této kapitole jsou popsány významné modely procesu nákupního rozhodování, které se začaly formovat v 70. letech 20. století a které jsou i v současnosti základním prvkem dalších modelů.

Model Robinsona a Farise (1967)

Jedná se o osmistupňový procesní model nákupních rozhodnutí, který charakterizuje průběh nákupu a časově a věcně strukturuje fáze rozhodování. Tento základní model se sestává z následujících fází:

- fáze 1: poznání problému,
- fáze 2: definování požadavků,
- fáze 3: specifikace produktu,
- fáze 4: vyhledávání dodavatelů,
- fáze 5: hodnocení dodavatelů,
- fáze 6: výběr dodavatele,
- fáze 7: vyřizování objednávek,
- fáze 8: vyhodnocení nákupu.¹⁸

¹⁷ TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 274.

¹⁸ LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*, s. 43.

Těchto osm fází je podmíněno typem nákupní situace a spolu tvoří model nákupní mřížky (tzv. buygrid – schéma Robinsona, Farise a Winda). Smyslem mřížky je, že v případě opakovaného nákupu postačuje zaměřit se a popřípadě změnit pouze specifikaci produktu a vyhodnocení nákupu.

Model Webstera a Winda (1972)

Systémové modely, kam Websterův-Windův model spadá, pracují se všemi podstatnými faktory, které mají na nákupní rozhodování podniku vliv. Nákupní rozhodnutí je tak u těchto modelů výsledkem systematického přístupu k procesu rozhodování. Co se modelu Webstera a Winda týče, jedná se o model nákupního chování průmyslových organizací a základní myšlenkou je, že průmyslový nákup je proces uskutečňovaný na základě rozhodnutí jednotlivců organizace, kteří na sebe navzájem působí. Jedná se o pracovníky z různorodého prostředí (technické, ekonomické, kulturní, právní i politické) a lze tak předejít chybám způsobenými zaujatostí jednoho oboru. Tito pracovníci pak zauímají některou z rolí nákupního centra (uživatel, ovlivňovatel, nákupce, rozhodovatel a schvalovatel – viz kapitola 4.2.2) a ovlivňují konkrétní fázi nákupního rozhodování. Autoři modelu rozlišují čtyři roviny, které zahrnují všechny podstatné veličiny ovlivňující průmyslový nákup. Konkrétně se jedná o rovinu prostředí, organizační, interpersonální a intrapersonální.¹⁹

Choffray-Lilienův model (1978)

Model Choffray-Lilienův se od předešlých liší v tom, že se je nepokouší doplňovat, ale soustředí pozornost na vztah nákupního centra k třem významným faktorům, kterými jsou zdroje informací, hodnotící kritéria a interaktivní struktura. Jedná se o model, v němž jsou jednotliví členové nákupního centra ovlivňováni prostřednictvím marketingových nástrojů (cena a kvalita produktu, propagace atd.) přímo dodavatelem. Výstupem je formulování preferencí podniku a jednotlivých účastníků procesu a vytvoření alternativ, které plní požadavky organizace.^{20,21}

¹⁹ TOMEK, J., J. HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 60 – 62.

²⁰ Tamtéž, s. 66.

²¹ LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*, s. 46.

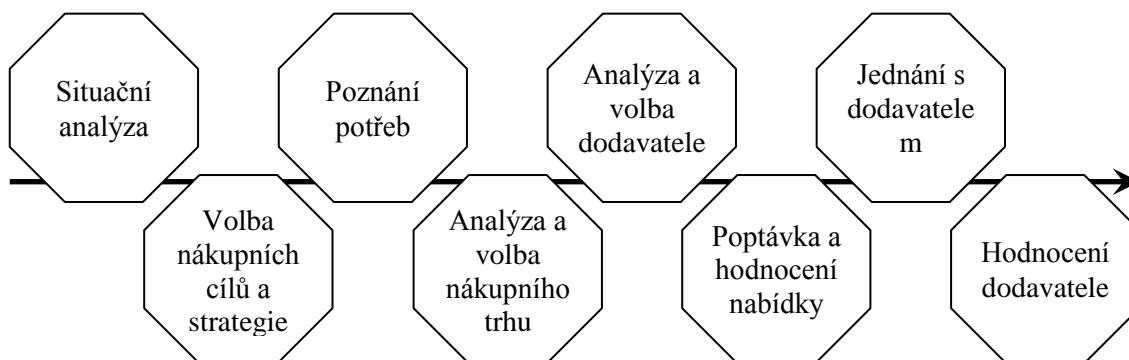
Těchto a dalších modelů, které spolu souvisejí a vycházejí ze stejných základů, existuje velké množství. Colye, Bardi a Langley v roce 1996 dokonce strukturu nákupního procesu rozšířili na jedenáct fází, což jej pravděpodobně činí nejpodrobnějším modelem vůbec. Je ale převážně na jednotlivci, který model přijme a bude se jím řídit a možná právě proto se v literatuře objevují nové a doplněné modely procesu nákupního rozhodování. V následující kapitole 4.4.1 je popsán další model – moderní model nákupního marketingu, jehož předpokladem je uplatnění marketingového přístupu ve všech fázích procesu nákupního rozhodování.

4.4 Nákupní marketing

„Nákupní marketing se zabývá především sběrem, analýzou a vyhodnocováním informací o nákupním trhu a přístupem k němu.“²² „Nákupní marketing, jeho principy a aktivity se projevují v celém nákupním procesu a uplatněním marketingových metod a technik zvyšuje účinnost tohoto procesu. Jejich charakter a vnitřní obsah přispívá k přeměně relativně neuspořádaného souboru aktivit k jejich účelné systematizaci a tím k zajištění větší cílevědomosti a harmonizace rozhodování.“²³ Jedná se o moderní model z počátku jednadvacátého století.

4.4.1 Model nákupního marketingu

Jestliže chce podnik využít při realizaci nákupní činnosti nákupní marketing, pak musí uplatnit marketingové přístupy ve všech fázích nákupního procesu. Na následujícím obrázku (Obr. 2) je znázorněný zjednodušený model nákupního marketingu, který slouží jako východisko při řešení problematiky nákupu.²⁴



Obrázek 2: Model nákupního marketingu (Zdroj: TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu, s. 274.)

Situační analýza

„Podstatou situační analýzy je zjištění a vyhodnocení podmínek, na základě kterých bude volena strategie nákupního marketingu a za jakých budou prováděna

²² LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*, s. 7.

²³ JUROVÁ, M. *Obchodní logistika – studijní text pro prezenční i kombinované studium*, s. 76.

²⁴ TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 274.

jednotlivá nákupní rozhodnutí a opatření. Jde o mapování okolností, kterým je třeba nákupní činnost přizpůsobit, aby byly využity případné šance a naopak snížena rizika případných hrozeb.²⁵ V podstatě se jedná o podobu analýzy SWOT, tj. určení silných a slabých stránek podniku spolu s příležitostmi a hrozbami vnějšího okolí podniku. Pomocí situační analýzy se tak nákup může připravit na eventuelní problémy vyvolané například poklesem poptávky po produktech firmy nebo zhoršením kvality dodávaného zboží a služeb aj. Součástí situační analýzy je i analýza podnikového potenciálu v oblastech týkajících se přímého podílení se na procesech hodnotového řetězce. Následující tabulka (Tab. 31) znázorňuje charakteristiky nákupní konstelace.²⁶

Tabulka 31: Charakteristiky nákupní konstelace (Zdroj: TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 276.)

| | |
|-----------------------|---|
| Odbytový trh | <ul style="list-style-type: none"> - schopnost předpovídat změnu požadavků - vývoj poptávky - změny v počtu zákazníků - konkurenční vztahy |
| Nákupní trh | <ul style="list-style-type: none"> - ochota dodavatelů - monopolní chování - likvidita dodavatelů - kvalitativní a kvantitativní problémy dodavatelů - konkurenční vztahy - rozsah nabídky - vývoj cen |
| Vlastní podnik | <ul style="list-style-type: none"> - vlastní likvidita - nedostatky nákupní činnosti - konstrukční chyby - problémy ve výrobě (kvalita/kvantita) - úroveň výzkumu a vývoje |
| Okolí | <ul style="list-style-type: none"> - politická situace - hospodářská politika - měnová politika - omezující podmínky rozvoje potřeb |

Volba nákupních cílů a nákupní strategie

Strategický nákupní management je rámcem při rozhodování v takových situacích, jakými jsou například plánování nákupu a zabezpečení informací, výběr dodavatelských trhů a konkrétních dodavatelů. Základním předpokladem je soulad strategických úkolů nákupu s podnikovými cíli a podnikovou strategií, jelikož strategický nákupní management je výsledkem průniku nákupního managementu a

²⁵ TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 275.

²⁶ Tamtéž, s. 275 – 276.

podnikového strategického managementu. Je také výsledkem situační analýzy, která volbě nákupní strategie a nákupních cílů předchází.²⁷

Výchozím předpokladem volby nákupní strategie by mělo být určení klasifikačních skupin na základě druhu nakupovaného zboží.

Tabulka 32: Klasifikace sortimentních skupin pro zásobování (Zdroj: Schulte, C. *Logistika*, s. 38.)

| | Úkoly | Požadované informace | Úroveň rozhodování |
|---|---|---|---------------------------|
| Strategické druhy zboží | <ul style="list-style-type: none"> - přesná prognóza potřeb - exaktní průzkum trhu - vytvoření dlouhodobých vztahů s dodavateli - rozhodování o vlastní výrobě nebo nákupu - riziková analýza - nouzové plánování - kontrola logistiky, zásob a dodavatelů | <ul style="list-style-type: none"> - vysoce podrobná data o trhu - informace o dlouhodobém vývoji nabídky a potřeb - dobré znalosti konkurence - odvětvové nákladové křivky | - nejvyšší |
| Problémové, nedostatkové druhy zboží | <ul style="list-style-type: none"> - zajištění kvantity - kontrola dodavatelů - zajištění stavu zásob - náhradní plány | <ul style="list-style-type: none"> - prognózy o střednědobém vývoji nabídky a poptávky - velmi dobrá data o trhu - náklady na zásoby a skladování - plány údržby | - vyšší úroveň |
| Stimulační druhy zboží | <ul style="list-style-type: none"> - plné využití nákupních kapacit - výběr dodavatelů - substituce výrobků - strategie cílového jednání o cenách - kombinace smluvních nákupů na místních trzích | <ul style="list-style-type: none"> - dobrá data o trhu - krátkodobé až střednědobé plánování potřeby - přesné dodací lhůty - prognózy vývoje cen a přepravních sazeb | - střední úroveň |
| Bezproblémové druhy zboží | <ul style="list-style-type: none"> - standardizace výrobků - sledování a optimalizace množství zakázek - efektivní zpracování - optimalizace stavu zásob | <ul style="list-style-type: none"> - dobrý přehled o trhu - krátkodobé prognózy potřeb - optimální výše zásob pro ekonomické velikosti zakázek | - nízká úroveň |

²⁷ TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 277.

Cíle nákupu jsou odvozovány od podnikových cílů, ale proces jejich stanovení ovlivňují také faktory, jakými jsou:

- zjištění potenciálu,
- možnosti dosažení dlouhodobých cílů,
- budování konkurenční výhody,
- minimalizace nejistoty.²⁸

Způsoby chování podniku k trhu nebo k úseku výroby uvnitř podniku se odvíjejí od jeho postavení na nákupním trhu. K nákupní strategii lze přistupovat aktivně a pasivně. Aktivní přístup představuje činné využití a změnu rámcových podmínek pro potřeby rozhodování o nákupu, kdežto pasivní chování má za cíl pouze tyto dané rámcové podmínky využívat.²⁹

Nedílnou součástí nákupní strategie je volba zdrojů a jejich vazba na zásobované objekty uvnitř podniku. Jedná se o sourcingové strategie, které lze dělit dle geografického rozložení (tj. vzdálenost dodavatelů), dle počtu dodavatelů a dle rozsahu dodávaných výkonů. U těchto jednotlivých sourcingových strategiích se rozlišuje:

a) Nákupní strategie podle geografického rozložení

- **Global sourcing** představuje systematické rozšiřování nákupní politiky na mezinárodní nákupní zdroje, tzn. využití světového potenciálu a cílem nákupní strategie je tedy nalezení nejlepšího možného dodavatele na celém světě. Podniky volbou global sourcingu ale mohou narazit na problémy týkajících se logistiky, zejména vzdálenosti dodavatele a často také na kulturní odlišnosti.
- **Local sourcing** se pochopitelně zaměřuje na získávání zdrojů na tuzemském nákupním trhu. Tato strategie je předpokladem pro úspěšné zavedení systému just-in-time, jelikož cílem a výhodou local sourcingu je mimo jiné rychlé zajištění potřeby nebo zajištění logistických výhod. Ovšem ne vždy lokální dodavatel disponuje moderními technologiemi, které by byl podnik schopen zajistit u globálního dodavatele a které přidávají na konkurenceschopnosti.

²⁸ TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 278.

²⁹ SCHULTE, C. *Logistika*, s. 37.

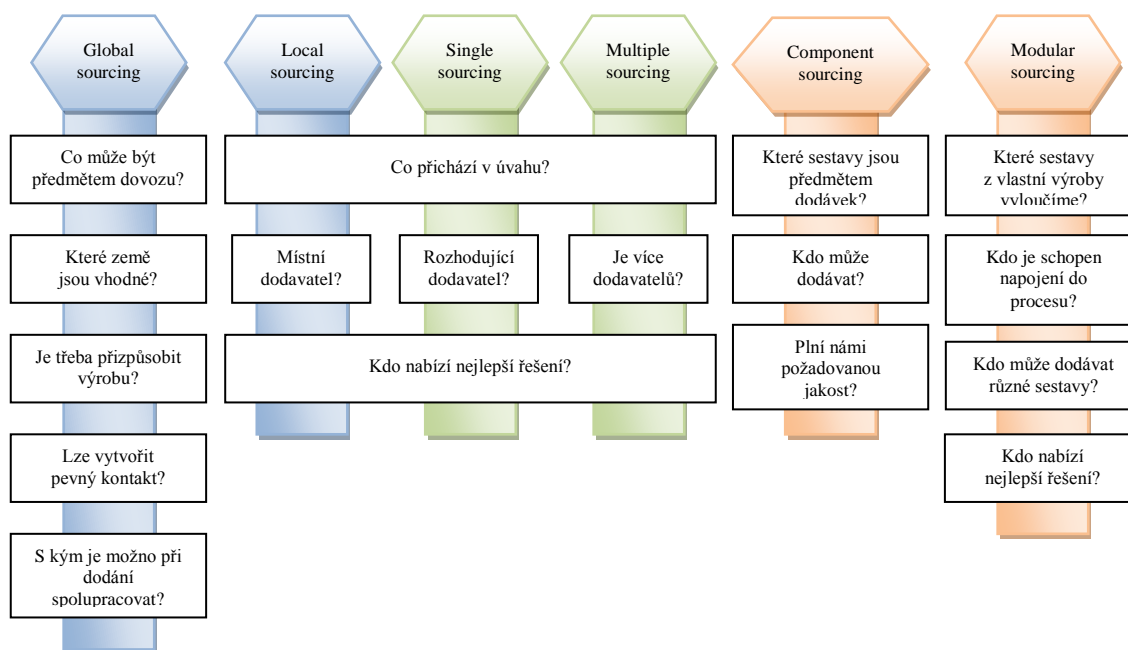
b) Nákupní strategie podle počtu dodavatelů

- Podstatou **single sourcing** je soustředění se na zvyšování kvality dodávek a snižování počtu dodavatelů.
- **Multiple sourcing**, jak název napovídá, u dodávky jednoho materiálu využívá minimálně dvou dodavatelů, přičemž podstatou je zajištění určitých požadavků a rizik.

c) Nákupní strategie podle rozsahu dodávaných výkonů

- **Component sourcing** se volí v případech, kdy jsou dodávky určeny pro montážní činnost. Tato strategie má opět návaznost na systém just-in-time, předpokládá existenci pevných odběratelsko-dodavatelských vazeb.
- Strategie **modular sourcing** předpokládá přímou vazbu na plán výroby, jelikož výběr dodavatele má návaznost na jednotlivé stupně výrobního procesu.³⁰

Následující obrázek (Obr. 3) názorně zobrazuje výše popsané jednotlivé sourcingové strategie a představuje tak potenciální postup volby nákupní strategie při zodpovězení na jednotlivé otázky.

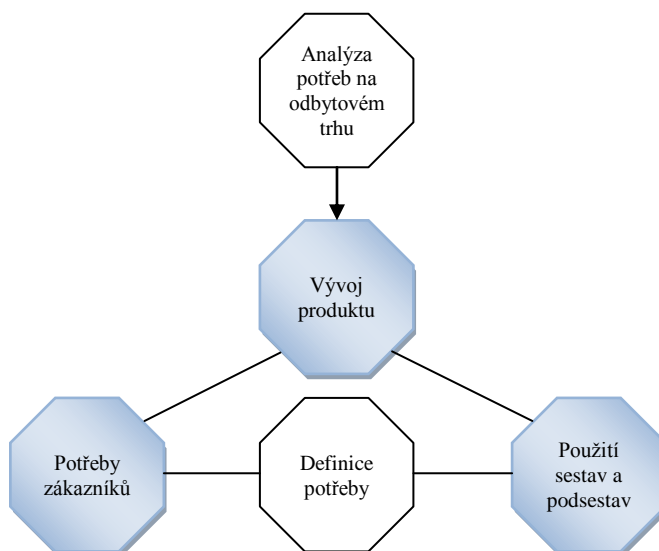


Obrázek 3: Volba jednotlivých strategií sourcingu (Zdroj: TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu, s. 280.)

³⁰ TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu, s. 278 – 279.

Poznání potřeb

Z pohledu nákupního marketingu se potřeba stává východiskem pro volbu nákupního trhu a dodavatele a proces poznání potřeb nelze omezit pouze na propočet spotřeby podle určitých norem. Nákup se musí účastnit i na tvorbě nového produktu z důvodu poznání nových požadavků, což zahrnuje proces od analýzy odbytového trhu po samotné užití materiálového zdroje. Tento proces je zobrazen na následujícím obrázku (Obr. 4).³¹



Obrázek 4: Proces analýzy a poznání potřeb (Zdroj: TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu, s. 282.)

Obsahem **operativního plánování** je propočet spotřeby a z toho plynoucí potřeby nákupu. Bilanční metoda mezi zdroji a potřebami je základem pro plánování potřeby nakupovaného materiálu. Na straně zdrojů je zásoba, která je k dispozici a dodávky zajišťované na nákupním trhu. Na straně potřeb je celková spotřeba materiálu a požadavek na vytvoření zásoby. Operativní plánování nákupu má následující kroky:

- výpočet spotřeby materiálu jednotlivých položek (v množstevních i peněžních jednotkách),
- výpočet pojistné zásoby, která by v plánovacím období měla sloužit jako rezerva pro zajištění požadované spotřeby,
- zjištění očekávané zásoby k začátku plánovacího období jako dispozičního zdroje spotřeby,

³¹ TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu, s. 281 – 282.

- výpočet potřeby dodávek jednotlivých položek (v podnikových plánovacích a objednacích jednotkách a v peněžních jednotkách).³²

Z toho plyne, že bilanční rovnice má následující tvar:

$$D_o = M_{sk} + Z_p - Z_o,$$

kde D_o ... potřeba dodávek,
 M_{sk} ... spotřeba,
 Z_p ... zásoba pojistná,
 Z_o ... očekávaná zásoba.³³

Analýza a volba nákupního trhu

Analýza nákupního trhu spočívá v systematickém a komplexním sledování za účelem vytvoření přehledu o tržních vztazích a transparentnosti těchto vztahů. Výsledkem je skupina určitých dodavatelů, kterou je třeba v dalším kroku zanalyzovat a zredukovat. Informace získané analýzou nákupního trhu a jejich důležité body jsou zpravidla následující:

- nakupované zboží (data potřebná pro nákup a použití, podstatou je zajištění údajů o nakupovaném zboží),
- tržní struktura (vztahy mezi jednotlivými nabízejícími a rozdílnosti v poptávkovém řízení, podstatou je analýza vlastní vyjednávací pozice),
- vývoj trhu (sezonní kolísání, změny a trendy, podstatou je zhodnocení nákupního rizika související se změnou nákupního trhu),
- dodavatelé (základní podniková data, specifika předmětu dodávky, servis a vztah k odběratelům, podstatou je jakýsi předstupeň volby dodavatele),
- ceny (porovnání cenových strategií a analýza cenové struktury, podstatou je hodnocení nákupních cen).³⁴

Analýza a volba dodavatele

Výběr dodavatelů probíhá na hladině kvalifikování materiálu, prověření obchodní stránky dodavatele a jeho manažerského systému. Výsledkem je předpoklad vytvoření zredukováného seznamu potenciálních dodavatelů, kteří jsou schopni zajistit

³² TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 249.

³³ Tamtéž

³⁴ Tamtéž, s. 283 – 284.

materiálovou potřebu podniku. Východiskem analýzy dodavatelů a jejich volby jsou informace o dodavatelském typu:

- všeobecné podnikové informace:
 - forma podnikání a vlastnické vztahy,
 - obrát a velikost podniku,
 - finanční situace dodavatele,
 - výrobní program dodavatele,
 - pracovní prostředí v podniku dodavatele a kvalifikace pracovníků,
- specifické informace o nakupovaném materiálu:
 - výrobní kapacita a dosahované kvalitativní parametry,
 - dodavatelsko-odběratelská spolupráce při řízení kvality, metody řízení kvality,
 - spolehlivost dodavatele a jeho subdodavatelů,
- informace týkající se servisu a kondiční politiky:
 - cena a rabaty,
 - platební podmínky, podmínky poskytnutí skonta,
 - dodací podmínky,
 - ostatní poskytované služby týkající se dodávek,
- analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů:
 - závislost mezi dodavatelem a odběratelem,
 - jak dlouho a jak dobře podnik dodavatele zná,
 - možnost vytvoření vzájemné dodávky,
 - spolupráce při likvidaci odpadu a jiné spolupráce a odpovědnosti,
 - možnost odběru i od konkurenčních dodavatelů.³⁵

„Rozhodnutí o počtu dodavatelů závisí na řadě faktorů, jako jsou struktura trhu, velikost dodavatelů, požadavek komplexnosti nákupu, případně spolehlivost dodávek.“³⁶ Obecně lze ale říct, že podniky volí více dodavatelů stejného druhu, aby diverzifikovali riziko z nákupu a nespolehali se tak pouze na jednoho.

³⁵ TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 285 – 286.

³⁶ Tamtéž, s. 277.

Poptávka a hodnocení nabídky

Po analýze a předběžného výběru dodavatelů zákonitě následuje vytvoření poptávky po dodávkách potřebných vstupů, jež podnik prezentuje vybraným dodavatelům. Předložená poptávka by měla vedle kontaktu na zodpovědnou osobu obsahovat:

- označení předmětu,
- požadované vlastnosti materiálu,
- množství dodávaného materiálu,
- požadavky na zpracování,
- požadavky na obaly,
- dodací a platební podmínky (spolu s rabatem a skontem),
- očekávané služby a záruky plynoucí z dodávky,
- přílohy, další specifiky.³⁷

Zpětnou vazbou, kterou podnik od oslovených dodavatelů očekává, je předložení odpovídající nabídky, která slouží k dalšímu porovnávání dodavatelů a jejich hodnocení. Konkrétní kritéria ovlivňující volbu jsou různá a odvíjejí se od preferencí jednotlivých podniků a váhy nakupovaného vstupu.

Jednání s dodavatelem

V této fázi dochází také k vystavení objednávky, kterou předchází jednání s dodavatelem o dodávkách. Existují dva typy nákupčích a prodejců, kteří se mohou v nákupním procesu setkat, a to buď silný, nebo slabý nákupce se silným anebo slabým prodejcem. Ten, který je silnější má samozřejmě navrch a do jisté míry určuje podmínky dodavatelsko-odběratelského vztahu. Jestliže se setkají silný prodejce se silným nákupčím, pak můžeme hovořit o jednání na kvalifikované úrovni. Důležitou roli zde hrají schopnosti a povaha konkrétního nákupčího. Proces vyjednávání zahrnuje:

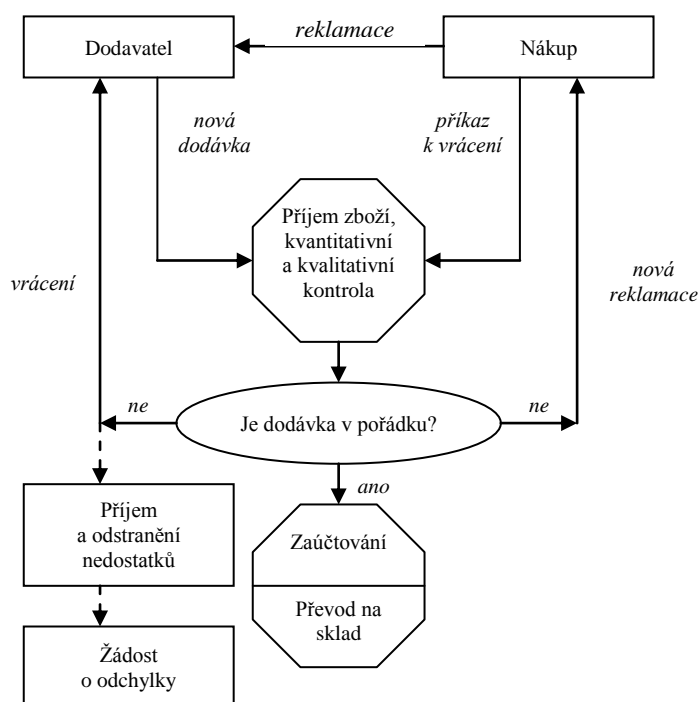
- přípravu jednání (věcná, organizační, ale také psychická),
- vedení rozhovoru (důležitou roli hraje vyjádření představ, způsob přednesu a celková atmosféra rozhovoru),
- analýzu a rozhodnutí,

³⁷ TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 287.

- a konečně následuje vystavení objednávky (související s určením formy smlouvy, jejími náležitostmi a ochrannými opatřeními).³⁸

Kontrola objednávky a hodnocení dodavatele

Jakmile je dodávka převzata, je nasnadě udělat její kontrolu, zdali splňuje dohodnutá kritéria a případně reklamovat dodavateli a dožadovat se nápravy. Takový možný postup je znázorněn na následujícím obrázku (Obr. 5). Ve stručnosti se jedná o porovnávání skutečnosti s dodacím listem (tedy stanovenými podmínkami) a následná korekce vzniklých odchylek.



Obrázek 5: Řízení reklamace (Zdroj: TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu, s. 292.)

Metod, které lze při hodnocení dodavatelů použít, je velká řada a znovu záleží na specifických kritériích každého podniku. Příkladem takového modelu mohou být scoring-modely popsané v následující kapitole 4.5.4.

³⁸ TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu, s. 290 – 291.

Souhrnné otázky při tvorbě nákupní strategie

Následující tabulka (Tab. 33) v podstatě shrnuje klíčové otázky, které by podnik měl být při tvorbě nákupní strategie schopen zodpovědět. Odpovídají složkám modelu nákupního marketingu, které se vztahují k volbě dodavatele, nákupního trhu a určení potřeby.

Tabulka 33: Otázky při tvorbě zásobovací strategie (Zdroj: LAMBERT, D. M., J. R. STOCK a L. M. ELLRAM. *Logistika*, s. 366.)

| | |
|-----------------------------------|---|
| Jakou položku potřebujeme? | <ul style="list-style-type: none">- vyrobit, nebo koupit- standardní, nebo speciální- kvalita versus náklady |
| Kvalita? | <ul style="list-style-type: none">- kvalita versus náklady- zapojení dodavatele |
| Kolik? | <ul style="list-style-type: none">- velké versus malé množství (zásoby) |
| Kdo koupí? | <ul style="list-style-type: none">- centralizovaně, nebo decentralizovaně- útvar kvality, nebo nákup |
| Kdy? | <ul style="list-style-type: none">- nyní, nebo později- nákup do zásoby |
| Za jakou cenu? | <ul style="list-style-type: none">- speciální (výhodná)- standardní- nižší- na základě nákladů- na základě situace na trhu- pronájem/výroba/nákup |
| Kde? (dodavatel) | <ul style="list-style-type: none">- místní, nebo oblastní- tuzemský, nebo zahraniční- velký, nebo malý- více zdrojů versus výhradní dodavatel- vysoký versus nízký obrat dodavatelů- vztahy s dodavatelem- certifikace dodavatele- vlastnictví dodavatele |
| Jak? | <ul style="list-style-type: none">- systémy a procesy- použití počítačových technologií- vyjednávání- konkurenční nabídky- pevné nabídky- otevřené (bianko) objednávky- systémy uzavírání smluv- systém bianko šeků- skupinové nákupy- plánování materiálových požadavků- dlouhodobé smlouvy- etika- agresivní, nebo pasivní- průzkum při nákupu- hodnotová analýza |

| | |
|--------------|---|
| Proč? | - shoda v cílech - tržní důvody - interní důvody a. vnější zásobování b. vnitřní zásobování |
|--------------|---|

4.4.2 Náкупní marketingový mix

Náкупní mix představuje soubor nástrojů podmíněných schopnostmi a dovednostmi výkonných pracovníků nákupu. Jedná se o:

- informační mix – podstatou jsou informace o vnitřních parametrech podniku a o vnější situaci na nákupním trhu,
- komunikační mix – schopnost komunikace s partnery a dodavateli,
- dodavatelský mix – podstatou je výběr optimálního dodavatele,
- cenový mix – schopnosti podniku v otázce cenové politiky,
- výrobní mix – schopnost spolurozhodování o finálním výrobku, jeho nákladech, prodejnosti a konkurenceschopnosti,
- logistický mix – představuje volbu dodávkové cesty, zabezpečení dodávek, řízení dodávek, zabezpečení příjmu do podniku, řízení zásob a skladování, zabezpečení logistických služeb pro vnitropodnikové odběratele, technické řešení logistického systému a řízení informačních systémů pro podporu optimálního nákupu.³⁹

4.5 Metody volby nákupní strategie a dodavatele

Výběr vhodného dodavatele je podmíněn volbou nákupní strategie. Vybranými metodami, jak toho docílit, jsou:

- metoda ABC,
- strategie just-in-time,
- strategie Supply Chain Management.

³⁹ JUROVÁ, M. *Obchodní logistika – studijní text pro prezenční i kombinované studium*, s. 74 – 76.

4.5.1 Metoda ABC

Pro svoji jednoduchost, rychlé zpracování a široké pole aplikace je ABC analýza mnohými hojně využívána. V oblasti nákupu se zjišťuje zejména podíl jednotlivých položek na celkových nákladech anebo struktura dodavatelů. Podstatou analýzy je **Paretovo pravidlo 80 / 20**, jenž říká, že:

- 20 % položek přináší 80 % hodnoty a
- 80 % položek přináší 20 % hodnoty.

Na základě tohoto stanovení dojde k rozdělení zkoumané položky do skupin.

Rozdělení položek podle vlivu na hospodaření firmy

- Skupina A: 20 % položek, které tvoří 80 % ročního obrátu,
- Skupina B: 30 % položek, které tvoří 15 % ročního obrátu,
- Skupina C: 50 % položek, které tvoří pouze 5 % ročního obrátu.

Rozdělení dodavatelů podle jejich postavení a počtu na trhu

- Skupina A: omezené množství dodavatelů dodávajících specializované produkty,
- Skupina B: větší množství dodavatelů dodávajících běžnější zboží,
- Skupina C: velké množství dodavatelů dodávajících běžné zboží.

Rozdělení položek podle jejich vlivu na předmět podnikání

- Skupina I.: položky, jejichž nedostatek ohrožuje nebo znemožňuje hlavní činnost firmy. Jedná se o položky spadající do kategorie A, tedy zejména primární položky.
- Skupina II.: položky, jejichž nedostatek hlavní činnost firmy existenčně neohrožuje. Jedná se o položky, kterých je na trhu dostatek a lze je lehce nahradit.⁴⁰

⁴⁰ GROS, I., S. GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*, s. 15 – 19.

Rozdělení položek podle charakteru spotřeby v množství a čase

- Skupina X: položky s velmi konstantní spotřebou, kterou lze předpovědět. Jedná se o položky, které jsou nakupovány ve velkém množství. Jejich nákup by měl být časově sladěn s jejich potřebou.
- Skupina Y: položky, které podléhají sezónním výkyvům nebo výkyvům podle určitého trendu a jejich spotřeba lze tak do jisté míry předpovědět. Položky skupiny Y by se měly nakupovat do zásoby.
- Skupina Z: položky, jejichž spotřeba probíhá nepravidelně a předpověď jejich spotřeby je obtížná. Položky skupiny Z by se měly nakupovat po jednotlivých kusech.

Rozdělení položek podle jejich vlivu na jakost produktů

- Skupina J1: položky s mimořádným vlivem na jakost produktů. Jejich nákup probíhá i za cenu vyšších nákladů.
- Skupina J2: položky s průměrným vlivem na jakost produktů.
- Skupina J3: položky s minimálním vlivem na jakost produktů. Obvykle se jedná o pomocné materiály.⁴¹

4.5.2 Strategie just-in-time

Cílem strategie just-in-time je zlepšení konkurenceschopnosti podniku prostřednictvím vyloučení ztrát v průběhu celého výrobního procesu. Tím se rozumí eliminace příčin, kvůli kterým se drží skladová zásoba. Základním principem je odebírat od dodavatelů až ve chvíli – právě v čas (pozn.: just-in-time v překladu právě včas) – kdy je dodávka potřeba, respektive v předem dohodnutých termínech. Dodává se často a v malých množstvích tak, aby jednotlivé články logistického řetězce na sebe navazovaly a podnik tak mohl **držet minimální pojistnou zásobu**.⁴² Tento systém se hodí pro položky s pravidelnou poptávkou, kterou lze s jistou mírou pravděpodobnosti předpovědět.

⁴¹ GROS, I., S. GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*, s. 15 – 19.

⁴² LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*, s. 83 – 84.

V praxi odběratel na základě rámcové smlouvy s dodavatelem vystavuje odvolávky na stále kratší dobu, a to i jen na několik hodin před skutečnou potřebou dodávky. Předpokladem je klouzavé plánování, blízká vzdálenost odběratele s dodavatelem a samozřejmě úzká koordinace jejich plánovacích činností a informačního systému. Účinky implementace systému just-in-time jsou:

- snižování stavu zásob,
- růst produktivity práce,
- úspory nákladů,
- růst kvality výrobků,
- lepší využití kapitálu.⁴³

4.5.3 Strategie Supply Chain Management

Přístup Supply Chain Management představuje **řízení dodavatelského řetězce** a jeho podstatou je optimalizace procesů dodavatelského řetězce za účelem tvorby hodnoty pro všechny jeho nositele (dodavatelé, spolupracující výrobci, zprostředkovatelé, logistické služby a koneční zákazníci). Na tvorbě hodnoty se tedy podílejí různé subjekty a konkurence mezi jednotlivci přechází v konkurenci celých řetězců. Předpokladem Supply Chain Managementu je proto synergie všech zúčastněných subjektů a jakkoliv se to může zdát složité, tak správná koordinace v důsledku znamená zjednodušení organizační struktury nákupu. Hlavními důvody zavedení této strategie jsou: rostoucí konkurenční tlak, růst globalizace, růst manipulačních a přepravních nákladů, snižování zásob, upevňování dodavatelsko-odběratelských vztahů.⁴⁴

„Ve smyslu procesního přístupu představuje dodavatelský řetězec komplex procesních modelů, které se zabývají hodnototvorným procesem, jak z hlediska vlastní výroby produktu, tak z hlediska všech jeho podpůrných procesů na straně vstupu i výstupu. Jde tedy o komplexní a složitý proces tvorby hodnot, na kterém se podílí řada

⁴³ GROS, I., S. GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*, s. 175.

⁴⁴ TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 335 – 338.

místně i věcně odloučených procesů, které je třeba vzájemně sjednotit a podřídit společnému cíli.“⁴⁵

Správná volba dodavatele je předpokladem pro optimální využití jeho nabízených služeb. Sběr relevantních informací je jedním z úkolů nákupního marketingu. Vybranými metodami volby dodavatele jsou:

- expertní odhady,
- porovnání jednotlivých nabídek,
- scoring-modely.

4.5.4 Scoring-modely

Scoring-modely slouží ke **kvantitativnímu ohodnocení dodavatelů** a tudíž by měly podpořit správnou volbu dodavatele. Hodnocení probíhá na základě bodování nadefinovaných kritérií, které se následně vynásobí váhou důležitosti. Celkové hodnocení dodavatele je pak výsledkem aritmetického průměru a na základě toho lze vybrat, resp. vyloučit dodavatele z výběrového procesu.

Mezi zdroje informací patří evidence o výkonech dodavatelů, osobní kontakty nákupčích, prameny odborných komor, firemní katalogy a prospekty, výstavy a veletrhy, internetové a jiné zdroje. Mezi základní a často stanovovaná hodnotící kritéria patří:

- cena,
- spolehlivost dodávky,
- rychlost dodávky,
- dodací podmínky,
- požadovaná kvalita,
- platební podmínky,
- poskytnutí slev,
- poskytnutí záruk a servisu,
- způsob a jednoduchost komunikace,

⁴⁵ TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 337.

- životaschopnost dodavatele,
- další specifická kritéria jednotlivce.⁴⁶

Další scoring-modely existují i v podobě grafického zobrazení, např. prostřednictvím pavučinového grafu.

4.6 Informační systém nákupu

V současné době počítačového rozmachu je už určitým předpokladem využívání informačních systémů a je žádoucí mezi podnikové informační systémy začlenit i ten nákupní. Správně vytvořené a obsluhované informační systémy **přinášejí úsporu času, nákladů a také podporují rozhodování jejich uživatelů**. Informace jsou zpracovaná data, která uživateli přináší význam, nový poznatek. Informační systém nepředstavuje pouze technologie, ale je souhrnem i lidského faktoru a postupových metod aplikovatelných při zpracování dat.

Základní stavební prvky podnikového informačního systému odpovídají třístupňovému modelu řízení. To je podloženo také faktem, že čím je uživatel v hierarchii řízení výše, tím potřebuje méně informací. Nejvyšší stupeň v podnikové hierarchii je podporován systémy **EIS – Executive Information Systems**, které slouží vrcholovému managementu při strategických rozhodnutích. Střední management využívá systémy **MIS – Management Information Systems**, které podporují taktické a operativní řízení. **Systémy TPS – Transaction Processing Systems** – potom slouží nejnižší úrovni řízení a slouží čistě k operativnímu řízení.⁴⁷ Zpracování dat informačními systémy není tedy určené pouze pro řešení operativních problémů, ale slouží i řídicím složkám podniku pro strategické rozhodování a v neposlední řadě pomáhá sladit všechny podnikové útvary a funkce.

Existuje jedno specifické využití systémů při řízení nákupu, na které bych chtěla upozornit. Je jím možnost **elektronických nákupních trhů**, na kterých se střetává nabídka s poptávkou na hladině elektronických informačních a komunikačních systémech, což s sebou přináší několik výhod, ať už úsporných, diskrétních nebo

⁴⁶ LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*, s. 77 – 79.

⁴⁷ Tamtéž, s. 114 – 115.

nabízejících široké spektrum možností realizace.⁴⁸ Nejčastěji používanými nástroji elektronického obchodu jsou webové stránky, emailová komunikace, katalogy dostupné online a samozřejmě různé podpůrné programy.

Následující body představují konkrétní využití nákupních informačních systémů v praxi pracovníky nákupu:

- zajištění komunikace,
- získávání dat z primárních i sekundárních zdrojů,
- ukládání a zpracování získaných dat a informací,
- zajištění aktuálnosti informací,
- využití systému včasného varování,
- zpracování objednávek, reportů a jiných.⁴⁹

4.7 Řízení nákladů v oblasti nákupu

Předpokladem úspěšného řízení nákupu je **efektivní hospodaření s finančními prostředky** na nákup vyhrazenými. Cestou, jak toho docílit je řízení nákladů a pokud možno jejich účinné snižování.

„Efektivní program snižování nákladů v oblasti nákupu musí mít podporu vrcholového managementu podniku a jasně definované cíle. Další podmínkou je, že úspory musí být pro vrcholový management viditelné, musí se objektivně měřit, o procesu a jeho výsledcích musí být management pravidelně informován a dále je nutno zahrnout cíle v oblasti snížení nákladů do pracovního ohodnocení jednotlivců.“⁵⁰

Programy pro snižování nákladů zahrnují například:

- nákup ve velkém objemu,
- zmenšení zbytků a odpadu,
- využití konkurence mezi jednotlivými dodavateli,
- substituce určitých materiálů,
- standardizace,

⁴⁸ TOMEK, J., J. HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 138 – 139.

⁴⁹ LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*, s. 127 – 128.

⁵⁰ LAMBERT, D. M., J. R. STOCK a L. M. ELLRAM. *Logistika*, s. 366.

- požadavky na snížení nákladů dodavatelem,
- vyjednání lepších platebních podmínek a další.⁵¹

4.8 Řízení kvality v oblasti nákupu

V současné době by se měl podnik ze všech sil snažit položit složky nákupního procesu (cenu, náklady a přidanou hodnotu) do rovnováhy, a to z toho důvodu, že kvalita nakupovaného materiálu je při rozhodování stejně důležitá jako požadavek na náklady. Jako názorný příklad může sloužit tvrzení: „materiály vyšší kvality mohou vyžadovat méně náročné zpracování anebo mají delší dobu životnosti, což se projeví v nižších celkových nákladech výsledného produktu nebo ve vyšší ceně hotových produktů.“⁵² Jedná se o **koncepci Total Quality Management**.

Výsledkem snahy o dosažení určité vyrovnanosti složek nákupního procesu by pak mělo být přijetí nejlepší nabídky od dodavatele podle poměru kvalita versus cena. K posouzení kvality produktů slouží též certifikáty kvality, kterými dodavatelé disponují. Díky těmto certifikátům odpadá pracovníkům nákupu časově náročné a nákladné posuzování pomocí kontrolních programů.⁵³

Požadavky na systém řízení jakosti v nákupu

Zařazení norem řady ISO 9000 a potažmo i řady ISO 14000 (týkající se environmentálního managementu) do podnikového procesu a jejich respektování je cestou k efektivnímu řízení. V současnosti jsou platné následující normy řady ISO 9000, týkající se řízení jakosti:

- ISO 9000:2005 – vymezuje základní pojmy řízení jakosti,
- ISO 9001:2008 – stanovuje požadavky na systém managementu jakosti,
- ISO 9004:2009 – zaměřuje se na to, jak systém managementu jakosti zefektivnit,
- ISO 19011:2011 – stanovuje pokyny pro interní i externí audit systému řízení jakosti.⁵⁴

⁵¹ LAMBERT, D. M., J. R. STOCK a L. M. ELLRAM. *Logistika*, s. 367.

⁵² Tamtéž, s. 357.

⁵³ Tamtéž, s. 358 – 359.

⁵⁴ ISO 9000 - Quality management. *ISO* [online]. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

5 NÁVRH NOVÉ STRATEGIE NÁKUPU SE ZAMĚŘENÍM NA ZAKÁZKY

Analýza současného stavu nákupní strategie firmy upozornila na několik signálů, které nabízejí prostor pro změnu nebo zlepšení. Potenciál vidím v rozšíření portfolia nabízených výrobků o nový artikl, změně přístupu k určitým přáním zákazníků a zlepšení strategie plánování odběrů.

Při stanovení návrhů řešení vycházím z analýzy současného stavu nákupní strategie firmy, které je věnována kapitola 3 práce. Vlastní návrh řešení, který má přispět k zefektivnění procesu nákupu a zvýšení jeho výkonu, se sestává z následujících částí:

- návrh rozšíření portfolia nabízených výrobků,
- návrh postupu při vzniku požadavku na nákup nového výrobku na základě podnětu od zákazníka,
- návrh na zavedení strategie just-in-time.

5.1 Návrh rozšíření portfolia nabízených výrobků

Na základě analýzy současného stavu nákupní strategie firmy jsem zjistila, že cílem firmy je kontinuálně rozšiřovat počet zákazníků a plně uspokojovat všechny jejich potřeby. Způsobem, jak toho docílit je diverzifikovat portfolio nabízených výrobků. Firmě proto navrhuji zařazení nového výrobku, a to konkrétně brambory loupané vakuované.

Důvod návrhu

Největší podíl zákazníků tvoří jídelny, vývařovny, restaurace, nemocnice a domovy s pečovatelskou službou, kteří musí s odpadem z bramborových slupek nějak naložit a způsob likvidace evidovat. Slupky brambor a další odpad přitom tvoří 30 až 50 % hmotnosti nezpracovaných brambor. Jediný zákazník přitom denně spotřebuje až 100 kg brambor. Zákazníci navíc, v případě, že brambory zpracovávají sami, musí zaplatit

pracovní sílu. Dalším důvodem je nákupní cena, která u loupáných brambor není o moc vyšší, než nákupní cena neloupaných. Velkoobchodu tak dává příležitost manipulovat s marží. Maloobchodní cena konzumních brambor se v současnosti pohybuje v rozmezí 12 až 17 Kč/kg.

Charakteristika výrobku

Brambory jsou vakuově balené a vedle loupáných se nabízejí i vařené a zákazník si může vybrat z několika druhů tvarů (brambory celé, krájené, kostky, plátky, hranolky). Vakuový způsob balení v průhledných sáčcích umožňuje minimální trvanlivost 5 dní od data výroby a zaručí, že brambory nezčernají a zůstanou čerstvé. Tato technika balení nevyžaduje přidání konzervačních látek. Způsob loupání brambor je mechanický a následně se dočistí ručně. Jediný nárok na skladování je skladovat do 10°C.

Potenciální zákazníci

Nákupčí, před samotným výběrem a uzavření smlouvy s dodavatelem, by měli v první řadě zjistit zájem zákazníků o tento výrobek. Obchodní zástupci by měli přímo oslovit potenciální zákazníky, kterými v současnosti jsou:

- kuchyně,
- vývařovny,
- restaurace,
- hotely,
- školní jídelny,
- nemocnice a ústavy sociální péče.

Popřípadě informaci o chystaném novém výrobku zveřejnit v letácích nebo na webových stránkách firmy.

Proč by zákazník výrobek nakupoval z velkoobchodu a ne přímo od výrobce?

- Zákazník chce v první řadě nakoupit všechno poptávané zboží nejlépe od jednoho dodavatele, tudíž z velkoobchodu.
- Mimo sezonu loupané brambory vakuované vycházejí při odečtení nákladů na pracovní sílu, energie a zpracování odpadu levněji.

Potenciální dodavatelé

V následující tabulce (Tab. 34) jsou zařazeni tři potenciální dodavatelé a základní faktory, které nákupčím poslouží v dalším postupu. Zdrojem informací pro sestavení seznamu potenciálních dodavatelů jsou webové stránky jednotlivých výrobců. Identifikaci dodavatele neuvádím záměrně.

Tabulka 34: Prvotní srovnání potenciálních dodavatelů (Zdroj: Vlastní zpracování)

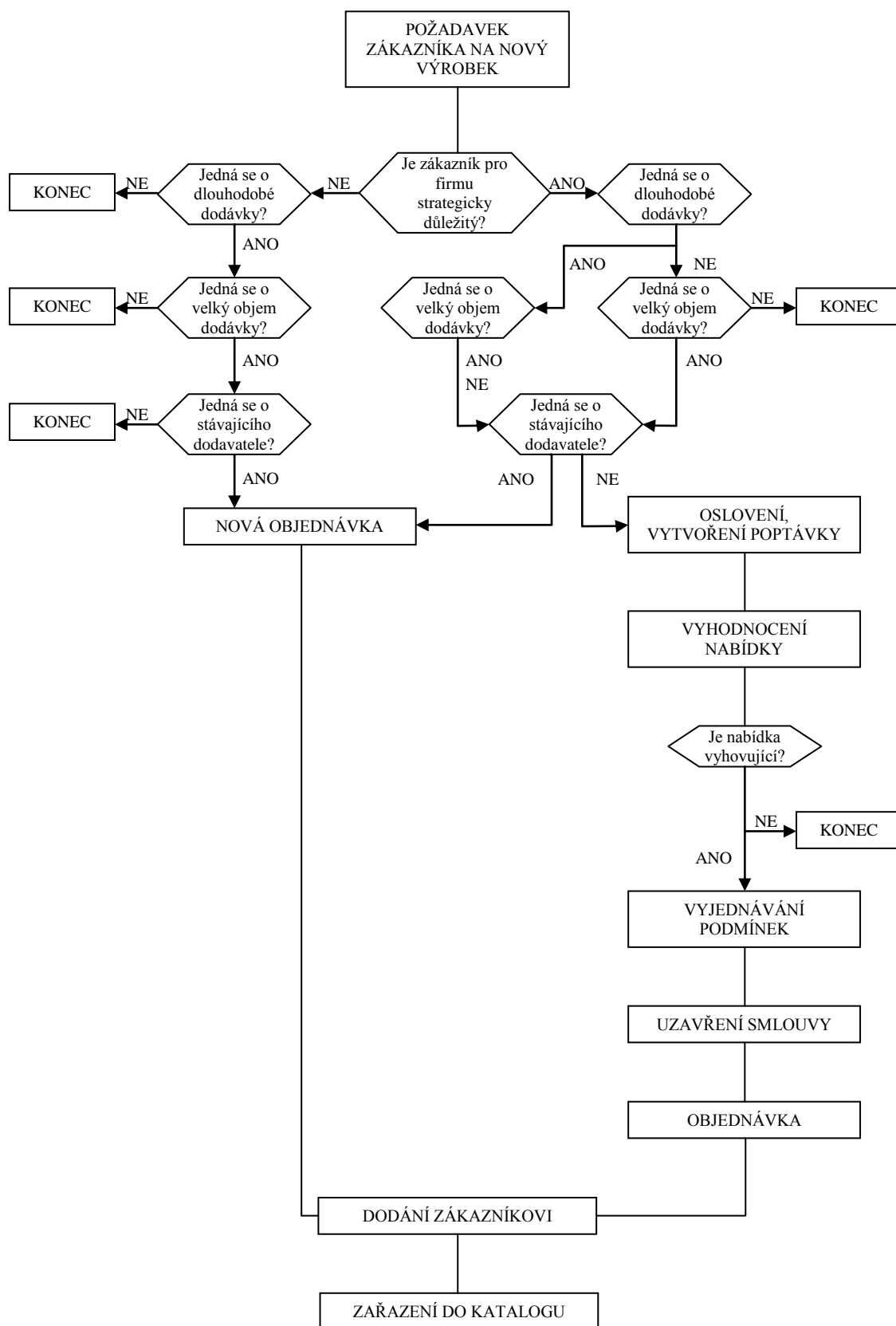
| | ABC | MNO | XYZ |
|------------------------|--|---|--|
| Předmět | - brambory loupané syrové - loupané vařené - 5 druhy tvarů | - brambory loupané syrové - loupané vařené - neloupané vařené | - brambory loupané syrové - loupané vařené - 4 druhy tvarů |
| Cena | - neuvádí se | - neuvádí se | - 14 Kč/kg brambory loupané, bez dopravy |
| Vzdálenost | - 32 km | - 84 km | - 96 km |
| Velikost balení | - 10 kg, 5 kg, dle přání | - 10 kg, 5 kg, 3 kg, 1.5 kg | - 10 kg, 5 kg, 3 kg |
| Způsob balení | - vakuově | - vakuově | - vakuově |
| Trvanlivost | - 5 dní | - 5 dní | - 5 dní |
| Další sortiment | - ovoce, 100 % ovocné šťávy, zelenina, zeleninové směsi, loupaná zelenina, konvenience | - zelenina, polotovary, knedlíky, klíčky a výhonky, jedlé květy, hotové saláty, bylinky, 100 % zeleninové šťávy | - zelenina, zeleninové polotovary, hotové saláty |

Firma doposud se žádným z výše uvedených dodavatelů nemá uzavřenou smlouvu. Žádný ze současných dodavatelů firmy rovněž v nabídce tento výrobek nemá. Na základě těchto informací je na nákupním oddělení vytvoření poptávky, oslovení potenciálních dodavatelů a následné ohodnocení dodavatelů na základě obdržených nabídek.

5.2 Návrh postupu při vzniku požadavku na nákup nového výrobku na základě podnětu od zákazníka

V analytické části práce jsem upozornila na neobvyklou strategii firmy, která se zakládá a doslovně se řídí tvrzením vyjít zákazníkovi maximálně vstříc ve všech jeho požadavcích a přáních. Jak je popsáno v kapitole 3.3.1, velkoobchod raději nakoupí zboží, které nemá v nabídce, u konkurence a zákazníkovi prodá bez zisku, než aby zákazníkovi navrhl jinou možnost řešení nebo jeho požadavek neuspokojil.

Firmě proto navrhuji vycházet zákazníkům vstříc podle následujícího diagramu (Obr. 6). Diagram by měl být aplikovatelný na všechny situace, které mohou nastat, pouze snad s výjimkou dražšího druhu zboží. V takovém případě, jestliže se jedná o malé množství a cena tohoto zboží tvoří maximálně 30 % celkové, klasické objednávky zákazníka, pak souhlasím s dosavadní strategií firmy vykrývat tuto potřebu nákupem od konkurence.



Obrázek 6: Návrh postupu zpracování požadavku zákazníka na nový výrobek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jestliže z diagramu nákupčí získá tvrzení „konec“, pak navrhuji, aby skupina odpovědných osob firmy rozhodla, zda:

- zákazníkovi vyhoví klasickým způsobem (tj. vykrytí potřeby nákupem u konkurence, ale nově za podmínky minimálního objednávkového množství, jehož marže pokryje náklady vynaložené na obstarání požadovaného zboží),
- přání zákazníka neuspokojí a navrhne mu jiné řešení (např. obchodní zástupci zákazníkovi nabídnou výrobek stejného druhu a kvality od jiného dodavatele).

5.3 Návrh na zavedení strategie just-in-time

V závěru analytické části práce jsem zdůraznila signál, který odpovídá části systému řízení just-in-time. Signálem bylo, že firma při periodické kontrole dodavatele sleduje hlavně přesnost závozů a schopnost vykrývat dodávky. Firma doposud tuto strategii neimplementovala a tudíž je na místě zvážit, zdali by zavedení systému just-in-time nevedlo ke zvýšení efektivity procesu nákupu a zásobování ve firmě.

Firma splňuje tyto základní předpoklady zavedení systému just-in-time:

- firma má zavedené klouzavé plánování,
- firma využívá local sourcingu (dodavatelé jsou v dojezdové vzdálenosti max. 4 hodiny),
- firma je zdrojově vybavena pro koordinaci plánů a informačního systému s dodavatelem.

Strategie just-in-time je nejvhodnější pro zboží s pravidelnou poptávkou, kterou lze s určitou mírou pravděpodobnosti předpovědět. Největší a pravidelnou poptávku má sortimentní skupina s názvem koloniál. Sporným faktem je, že firma získává velké množstevní slevy, a to zejména právě na artikly sortimentu koloniál. Je tedy výhodnější snížit skladovou zásobu a tím pádem ušetřit skladovací náklady anebo jsou výhodnější množstevní slevy? Dalším faktem, který hraje proti zavedení systému je, že se jedná o velkoobchod a tudíž musí skladovat zásobu pro vykrytí potřeb zákazníků, a to nejlépe do druhého pracovního dne. Zaměřit bych se měla proto na čerstvé potraviny, které jsou typické krátkou dobou trvanlivosti, i když maximálního využití efektivnosti strategie just-in-time by se docílilo aplikováním na celý sortiment.

V následující tabulce (Tab. 35) proto navrhuji, zda u konkrétní skupiny výrobků vycházet ze strategie just-in-time nebo nadále využívat množstevní slevy a tím pádem držet větší skladovou zásobu.

Tabulka 35: Návrh strategie dle sortimentu (Zdroj: Vlastní zpracování)

| | Závěr pro | Poznámky |
|------------------------------|------------------|---|
| Čerstvé potraviny | Just-in-time | Výrobky této skupiny se tak jako tak musí dovážet často kvůli trvanlivosti |
| Cukrovinky | Systém slev | Výrobky s nepravidelnou poptávkou |
| Dochucovadla | Systém slev | Výroby s pravidelnou poptávkou, ale s nízkými skladovacími náklady |
| Drogerie | Systém slev | Výrobky s nepravidelnou poptávkou, časté dodávky nejsou potřebné |
| Káva, čaj, tabák | Just-in-time | Výrobky s pravidelnou poptávkou |
| Koloniál | Systém slev | Stěžejní výrobky s největším podílem na nákupním obratu, velké množstevní slevy |
| Konzervy | Systém slev | Trvanlivé zboží nenáročné na skladování, snadno prodatelné |
| Mléčné výrobky | Just-in-time | Výrobky s pravidelnou poptávkou, s velkým podílem na nákupním obratu |
| Mražené potraviny | Just-in-time | Snížení skladových zásob sníží vysoké náklady na skladování (mrazáky) |
| Nápoje | Just-in-time | Výrobky s pravidelnou poptávkou |
| Potraviny v prášku | Systém slev | Výrobky s nízkými náklady na skladování |
| Sterilizované výrobky | Just-in-time | Výrobky s pravidelnou poptávkou |
| Tuky | Systém slev | Výrobky s pravidelnou poptávkou, ale rovněž s důležitými slevami |

Strategii just-in-time proto navrhuji zavést u následujících skupin výrobků:

- čerstvé potraviny,
- káva, čaj, tabák,
- mléčné výrobky,
- mražené potraviny,
- nápoje,
- sterilizované výrobky.

I v případě rozdělení výrobků na nakupování s ohledem na strategii just-in-time a strategii využívající systém množstevních slev, doporučuji strategii přizpůsobovat aktuálním podmínkám a situacím. Odpovědný pracovník proto musí na základě

vyhodnocování prodeje a predikce budoucího prodeje určit u jednotlivých položek čas a množství potřeby nákupu.

Se zavedením strategie just-in-time souvisí následující změny. V první řadě si firma musí být jistá spolehlivostí dodavatele a plně mu důvěřovat. S tím souvisí důkladnější prověřování dodavatele a opatrnost jeho volby. Firma by měla stanovit větší váhu hodnotícího kritéria „Vzdálenost“. Efektivní řízení systému je možné pouze se spolehlivým dodavatelem, kterého bude firma kontrolovat pravidelněji. Větší nárok na nákupčí bude také kladen v oblasti plánování dodávek a spolupráce s odpovědnými plánovacími útvary dodavatele. Se zavedením strategie just-in-time bude souviset uvolnění části skladovacích prostor. Je tudíž na firmě, jak volné kapacity využije. Dostatečně oddělenou část skladu může firma pronajímat.

S ohledem na zakázky, firma může strategii just-in-time navrhnout i svým zákazníkům. Vyžadovalo by to změnu plánování, jelikož v současnosti firma rozváží zboží v závozní dny.

6 PODMÍNKY REALIZACE NÁVRHU A JEHO PŘÍNOSY

Základní podmínkou pro realizaci všech návrhů je akceptace pracovníky firmy a jejich plné zapojení pro úspěšné implementování navrhovaných změn. Hlavním přínosem by mělo být zefektivnění nákupního procesu.

Návrh rozšíření portfolia nabízených výrobků

Podmínkou návrhu na nákup nového výrobku je zjištění, zdali o tento výrobek bude u zákazníků zájem. Následně je důležitý správně provedený výběr dodavatele dle hodnotícího systému. Další podmínkou je zajištění nároku na skladování. Vakuově balené brambory se musí skladovat při teplotě do 10°C, vyžaduje se proto vyčlenění odpovídajícího prostoru v chladicím zařízení. Ovšem v návaznosti na krátkou dobu trvanlivosti se nepředpokládá držení velké zásoby, ale spíše krátkodobé uskladnění v expediční části skladu. Pro tento výrobek je vhodné zavést systém řízení just-in-time, jelikož má nárok na časté dodávky. Musí se počítat s tím, že zákazník bude pravděpodobně požadovat každodenní dodávku. Strategie rozvozu v určité závozné dny je proto nedostatečná.

Přínosy plynoucí z přijetí návrhu podporují současný cíl firmy, kterým je zvýšení počtu zákazníků v souvislosti se zavedením nového výrobku. Firma může tedy očekávat růst počtu zákazníků, uspokojení nových potřeb stávajících zákazníků a zvýšení objemu prodeje a nárůst tržeb.

Průměrná nákupní cena výrobku

$$14 \text{ Kč / kg} = 140 \text{ Kč / 10 kg}$$

Průměrná marže firmy je 18 %

$$140 \times 1,18 = 165,2 \text{ Kč / 10 kg}$$

Průměrná denní potřeba zákazníka

$$0,22 \text{ kg / osoba} \times 350 \text{ strávníků} = 77 \text{ kg, tj. zaokrouhleně 80 kg}$$

Výpočet tržeb

$$165,2 \text{ Kč} \times 8 \text{ balení} \times 5 \text{ dní} \times 52 \text{ týdnů} = 343\,616 \text{ Kč}$$

Výpočet nákupní ceny

$$140 \text{ Kč} \times 8 \text{ balení} \times 5 \text{ dní} \times 52 \text{ týdnů} = 291\,200 \text{ Kč}$$

Výpočet ročního zisku na jednoho zákazníka

$$Z = \text{tržby} - \text{nákup} = 343\,616 - 291\,200 = 52\,416 \text{ Kč / rok / 1 zákazník}$$

Výpočet nárůstu ročních tržeb

Potenciálních zákazníků, kterým lze výrobek nabídnout je 873. Předpokladem je, že zájem bude mít minimálně $\frac{1}{4}$ potenciálních zákazníků, tj. 218 zákazníků x 343 616 Kč = **74 908 288 Kč předpokládaný nárůst ročních tržeb.**

Tržby za prodej zboží v roce 2012 byly 358 427 000 Kč, nově by se zvýšily na 433 335 288 Kč, tj. procentní **nárůst 20,89 %.**

Návrh postupu při vzniku požadavku na nákup nového výrobku na základě podnětu od zákazníka

Návrh má následující **podmínky**. Prvotním předpokladem je, že firma vždy nejdříve zhodnotí výhodnost obchodu podle navrženého modelu a přestane s neuváženým plněním těch přání zákazníků, které jsou pro firmu ztrátové. Podmínkou je přijetí diagramu jak nákupním oddělením, tak i obchodním oddělením a majitelem firmy, tedy těmi, kteří se podílejí na rozhodování o plnění netypických požadavků a přání zákazníků. Jestliže bude firma trvat i nadále na dosavadní strategii, pak navrhuji, aby firma požadovala po zákazníkovi takové minimální objednávkové množství, jehož marže pokryje minimálně náklady vynaložené na obstarání požadovaného výrobku nezařazeného do katalogu. Zamezí se tak ztrátovému obchodu.

Přínosem je zamezení ztrát v důsledku nákladů na vykrytí potřeby zákazníka nákupem u konkurenčního velkoobchodu. Firmě se rovněž nabízí možnost rozšíření portfolia nakupovaných výrobků, u těch, které v rámci návrhového diagramu vyšly jako vyhovující.

Výpočet úspory nákladů

Konkurenční velkoobchod vzdálený 8 km při průměrné spotřebě benzínu 8 l / 100 km, tj. 0,08 l / 1 km $\rightarrow 8 \text{ km} \times 0,08 \text{ l} \times 35 \text{ Kč} \times 2 \text{ cesty} = 44,8 \text{ Kč}$. Průměrný plat skladníka v ČR je 16 675 Kč děleno 160 hod / měsíc = 104,2 Kč / hod.

Náklady na vyhovění jednoho požadavku jsou $44,8 + 104,2 = 149 \text{ Kč}$

Firma takto vyhoví průměrně 13 zákazníkům / týdně, tj. $149 \text{ Kč} \times 13 \text{ zák.} \times 52 \text{ týdnů} =$ **100 724 Kč roční úspora nákladů.**

Návrh na zavedení strategie just-in-time

Podmínkou návrhu na zavedení strategie just-in-time je v první řadě výběr spolehlivého dodavatele a dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy, o jejichž zachování se musí kontinuálně pečovat. Zavedení si žádá kvalifikované pracovníky obou smluvních stran, kteří jsou schopni v komunikaci, koordinaci a plánování dodávek. Další podmínkou jsou správné odhady vývoje budoucích prodejů. Zavedení systému souvisí i s určením nových vah hodnotících kritérií pro volbu a kontrolu dodavatele, aby systém hodnocení mohl být i nadále efektivní.

Hlavní **přínosy** návrhu na zavedení strategie just-in-time jsou ve zvýšení efektivity procesu nákupu a uvolnění skladovacích kapacit, které lze například pronajmout. Zároveň se očekává snížení nároku na počet pracovníků skladu.

Výpočet úspory nákladů na 3 pracovníky

16 675 Kč x 12 měsíců x 3 pracovníci = **600 300 Kč roční úspora** na
mzdách

Výpočet tržeb z pronájmu skladovacích prostor

Uvolnění skladovací haly č. 2 o výměře 345,72 m² s administrativním zázemím bez vybavení. Průměrná cena pronájmu skladovacích prostor v dané lokalitě je 800 Kč / m² / rok.

345,72 m² x 800 Kč = **274 176 Kč roční tržby** z pronájmu

ZÁVĚR

Předmětem diplomové práce byla analýza současného stavu nákupní strategie firmy a hlavním cílem byl návrh nové strategie nákupu se zaměřením na zakázky. Vymezený hlavní cíl a dílčí cíle stanovené v úvodu práce byly splněny.

První ze dvou analytických částí jsem zaměřila na popis podnikání ve vybrané firmě. Vedle základních údajů o firmě jsem stručně charakterizovala i její vznik a historii spolu se zjednodušenou organizační strukturou firmy a detailní organizační strukturou oddělení nákupu. Dále jsem charakterizovala obchodní a nákupní činnost firmy, sortiment nabízeného zboží, strukturu dodavatelů a strukturu zákazníků. Největší podíl na obratu firmy mají výrobky zařazené do kategorie koloniál a mléčné výrobky. Tato část práce obsahuje i několik grafů a tabulek, které graficky zobrazují obchodní a nákupní činnost firmy. Již v závěru popisu podnikání firmy mi bylo zřejmé, že je firma značně orientovaná na zákazníka, což bylo potvrzeno následně.

Hlavní analytickou částí práce byla analýza současného stavu nákupní strategie firmy. V úvodu kapitoly jsem vymezila oblast, na kterou se orientuji, a to na nákup, nikoliv na zásobování, které je ve firmě řešeno oddělením skladu. V rámci studie jsem v první řadě musela vymezit nákup firmy a jeho cíle. Strategickým cílem nákupního oddělení firmy je „nakoupit kvalitu co nejlevněji“. Dále jsem se soustředila na plánování nákupu od vzniku potřeby a požadavku na nákup, přes metodiku výběru dodavatele, až po metodiku jeho kontroly. Řídila jsem se přitom modelem nákupního marketingu, který je v současnosti u nákupčích velmi oblíbený. Z analýzy jsem vyvodila následující závěry. Firma systematicky přistupuje k volbě a kontrole dodavatelů, jelikož jsou spolu se zákazníky středem téměř veškeré pozornosti. Jedná tak prostřednictvím hodnotících kritérií. Při výběru dodavatele dbá především na kvalitu nabízeného výrobku a jeho ceně. Firma si zakládá na systému slev, který umožňuje manipulovat s marží a přitom zůstat konkurenceschopnými. Při kontrole dodavatele sleduje zejména přesnost závozů a schopnost vykrývat dodávky. Na základě analýzy nákupní činnosti firmy jsem dospěla k závěru, že zákazníci mají značnou vyjednávací sílu, jelikož je firma ochotna zajistit dodávku zboží, které nemají v nabídce, a to i s vědomím, že zisk plynoucí z nákupu této položky bude nulový nebo záporný.

Důležitým zdrojem informací obou analytických částí mi byly interní materiály a osobní rozhovory se zaměstnanci firmy, konkrétně s vedoucím nákupu a se skladníkem.

V teoretické části práce jsem vyhodnotila literární přístupy k tvorbě strategie nákupu. Je zde obsažena charakteristika nákupní činnosti, funkce nákupu a jeho vývoj, nákupní cíle, organizace nákupu a další základní charakteristiky. Pozornost jsem věnovala zejména struktuře, respektive strategii nákupního procesu. Uvedla jsem základní modely a jejich vývoj, ale zejména jsem se zaměřila na popis moderního modelu nákupního marketingu v návaznosti na analytickou část práce. Pro další potřebu jsou v teoretické části popsány zejména tyto strategie. Strategie just-in-time, strategie Supply Chain Management a scoring-modely sloužící ke kvantitativnímu ohodnocení dodavatelů.

Návrh nové strategie nákupu se zaměřením na zakázky představoval tři dílčí návrhy, a to návrh rozšíření portfolia nabízených výrobků o nové zboží, návrh postupu při vzniku požadavku na nákup nového výrobku na základě podnětu od zákazníka a návrh na zavedení strategie just-in-time.

Co se prvního návrhu týče, tak se konkrétně jedná o zařazení výrobku brambory loupané vakuované. Tento výrobek je vhodný pro většinu zákazníků firmy, kteří jsou pro firmu stěžejní. Nákupní cena loupaných brambor vakuově balených do velkoobchodu je i kolikrát levnější, než maloobchodní cena nezpracovaných brambor a firma si tudíž může dovolit stanovit vyšší marži. Pro zákazníka má tento výrobek výhodu v tom, že ušetří na pracovní síle a nemusí se vypořádávat se vzniklým odpadem. Přínosy návrhu plynoucí pro firmu jsou ve zvýšení objemu prodeje a potenciální zvýšení počtu zákazníků. Předpokládaný nárůst ročních tržeb je 74 908 288 Kč, tj. nárůst 20,89 %.

Druhým návrhem byl návrh nového způsobu vypořádání se s požadavky zákazníků na prozatím nenabízené zboží prostřednictvím diagramu, který by odpovědný pracovník vyhodnotil. V praxi by to znamenalo, že by firma musela přijmout jinou strategii než dosavadní, kterou je v těchto případech nákup zboží u konkurenčního velkoobchodu na vlastní náklady a prodej zákazníkovi bez marže. Hlavním přínosem je zamezení ztrát vzniklých na základě nákladů na vykrytí neobvyklého přání zákazníka. Předpokládaná roční úspora nákladů je 100 724 Kč.

Návrh zavedení strategie just-in-time je posledním návrhovým řešením. V návrhu jsem určila strategické skupiny výrobků, které by zavedení tohoto systému řízení vyžadovali. Firma by neměla mít problém strategii zavést, protože některé dodávky již způsobem zakládajícím na strategii just-in-time řeší, aniž by si to uvědomovala. Systém řízení just-in-time vyžaduje v první řadě spolehlivé dodávky v přesném množství a čase. Nárok je kladen i na schopnost koordinace a komunikace odběratele s dodavatelem. Přínosem na druhou stranu je úspora nákladů na skladování a zvýšení efektivity řízení procesu nákupu. Předpokládaná roční úspora na mzdách je 600 300 Kč. Předpokládané roční tržby z pronájmu skladovací haly č. 2 jsou 274 176 Kč.

Práce byla předložena vedoucímu nákupního oddělení firmy pro posouzení, zda předložené návrhy využije a implementuje do nákupní strategie.

SEZNAM ZDROJŮ

Literární zdroje

- GROS, I., S. GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. 183 s. ISBN 80-7080-598-6.
- CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000. 166 s. ISBN 80-7261-007-4.
- CHRISTOPHER, M. *Logistics and supply chain management*. London: Pearsin Education Limited, 1998. 294 p. ISBN 0-273-63049-0.
- JUROVÁ, M. *Obchodní logistika – studijní text pro prezenční i kombinované studium*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 175 s. ISBN 978-80-214-3852-1.
- JUROVÁ, M. *Výrobní procesy řízené logistikou*. Brno: BizBooks, 2013. 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9.
- KAPLAN, M., J. ZRNÍK a kol. *Firemní nákup a e-aukce*. Praha: Grada, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-2002-9.
- KEŘKOVSKÝ, M., O. VALSA. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C.H. Beck, 2012. 153 s. ISBN 978-80-7179-319-9.
- LAMBERT, D. M., J. R. STOCK a L. M. ELLRAM. *Logistika*. Brno: CP Books, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- MCKINNON, A. C., K. J. BUTTON, P. NIJKAMP. *Transport logistics*. Indiana University: E. Elgar, 2002. 680 p. ISBN 9781840645514.
- NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
- SCHULTE, C. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
- SIXTA, J., V. MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: Computer Press, 2005. 316 s. ISBN 80-251-0573-3.

- SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- TOMEK, G., J. TOMEK. *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996. 173 s. ISBN 80-85623-96-X.
- TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- TOMEK, J., J. HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

Další zdroje

- Interní materiály firmy
- ISO 9000 - Quality management. *ISO* [online]. c2014 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 – 2012 | 13 |
| Tabulka 2: Vybrané hospodářské ukazatele | 14 |
| Tabulka 3: Přehled nakupovaného sortimentu pro rok 2012 | 16 |
| Tabulka 4: Způsob hodnocení kritéria Požadovaná kvalita | 26 |
| Tabulka 5: Způsob hodnocení kritéria Ceníková nákupní cena | 26 |
| Tabulka 6: Způsob hodnocení kritéria Poskytnutí slev | 27 |
| Tabulka 7: Způsob hodnocení kritéria Celkové náklady pořízení | 27 |
| Tabulka 8: Způsob hodnocení kritéria Garance cen | 28 |
| Tabulka 9: Způsob hodnocení kritéria Minimální objednávkové množství | 28 |
| Tabulka 10: Způsob hodnocení kritéria Platební podmínky | 28 |
| Tabulka 11: Způsob hodnocení kritéria Vzdálenost dodavatele | 29 |
| Tabulka 12: Způsob hodnocení kritéria Rychlost dodávky | 29 |
| Tabulka 13: Způsob hodnocení kritéria Frekvence dodávek | 30 |
| Tabulka 14: Úroveň systému řízení jakosti | 30 |
| Tabulka 15: Způsob hodnocení kritéria Obalová politika | 30 |
| Tabulka 16: Způsob hodnocení kritéria Možnost odběru dalšího zboží | 31 |
| Tabulka 17: Způsob hodnocení kritéria Úroveň komunikace | 31 |
| Tabulka 18: Rozsah výsledné známky hodnocení potenciálního dodavatele | 31 |
| Tabulka 19: Obvyklé slevy z nákupní ceny | 33 |
| Tabulka 20: Způsob hodnocení kritéria Přesnost závozů | 35 |
| Tabulka 21: Způsob hodnocení kritéria Schopnost vykrývat dodávky | 35 |
| Tabulka 22: Způsob hodnocení kritéria Reklamace při vstupní kontrole | 36 |
| Tabulka 23: Způsob hodnocení kritéria Reakce zákazníků na kvalitu výrobku | 36 |
| Tabulka 24: Způsob hodnocení kritéria Vývoj nákupních cen | 36 |
| Tabulka 25: Způsob hodnocení kritéria Garance cen | 37 |
| Tabulka 26: Způsob hodnocení kritéria Poskytování slev | 37 |
| Tabulka 27: Způsob hodnocení kritéria Kvalita přepravního materiálu | 37 |
| Tabulka 28: Způsob hodnocení kritéria Vývoj spolupráce | 38 |
| Tabulka 29: Způsob hodnocení kritéria Úroveň dodavatelsko-odběratelských vztahů .. | 38 |
| Tabulka 30: Rozsah výsledné známky hodnocení potenciálního dodavatele | 38 |
| Tabulka 31: Charakteristiky nákupní konstelace | 49 |
| Tabulka 32: Klasifikace sortimentních skupin pro zásobování | 50 |
| Tabulka 33: Otázky při tvorbě zásobovací strategie | 58 |
| Tabulka 34: Prvotní srovnání potenciálních dodavatelů | 69 |
| Tabulka 35: Návrh strategie dle sortimentu | 73 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Organizační struktura firmy a detailní organizace nákupu | 12 |
| Obrázek 2: Model nákupního marketingu | 48 |
| Obrázek 3: Volba jednotlivých strategií sourcingu | 52 |
| Obrázek 4: Proces analýzy a poznání potřeb | 53 |
| Obrázek 5: Řízení reklamace | 57 |
| Obrázek 6: Návrh postupu zpracování požadavku zákazníka na nový výrobek | 71 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1: Podíl sortimentu zboží na obratu v roce 2012 | 15 |
| Graf 2: Vývoj dodavatelů v letech 2008 – 2012 | 15 |
| Graf 3: Počet dodavatelů jednotlivých kategorií zboží pro rok 2012 | 16 |